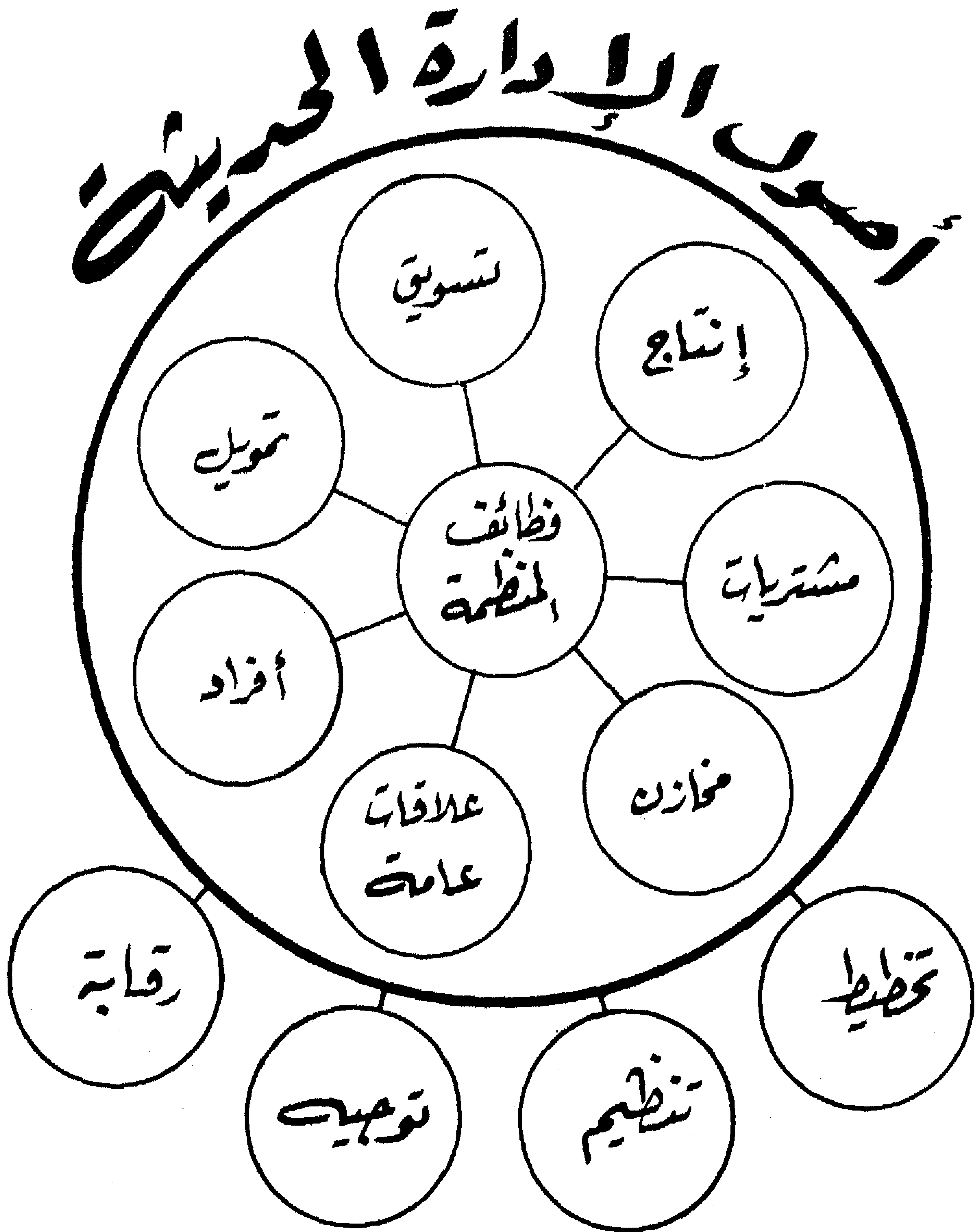
الدكتور أحمد عبد الله الصباب

أصول الإدارة الحديثة

١٤٠٩هـ - ١٩٨٨م

دكتور أحمد الصباب



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ

دَرَجَٰتٍۢ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌۭ ﴾

(سورة المجادلة : آية ١١)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم الطبعة الجديدة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد فيسعدني أن اقدم للقارىء الكريم وللمكتبة العربية فى ادارة الأعمال هذه الطبعة الجديدة والمعدلة من كتابى (مبادىء الادارة) .

وقد دفعني إلى اخراج هذه الطبعة الجديدة رغبتى فى أن يظهر كتابي «مبادىء الادارة» فى غلاف واحد بعد أن كان فى غلافين جزئين منفصلين ، مما يوفر للقارىء السهولة واليسر فى الاطلاع والربط بين الموضوعات المتكاملة .

كما كان من دوافع اخراجي هذه الطبعة الجديدة استكمال بعض الموضوعات التى وردت مختصرة فى الطبعة السابقة وخاصة ما يتصل بوظائف المنشأة ، حيث خصصت الطبعة الجديدة لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية للمنشأة : التسويق والانتاج والتمويل والأفراد ، فصلا قائما بذاته ، مع تمهيد لهذه الفصول الأربعة بفصل عن قطاع الأعمال ، ذلك العالم الذى يموج بمختلف المنشآت ، والذى يحمل على عاتقه مسئوليات ضخمة تجاه المجتمع والعاملين فيه والمتعاملين معه .

كما تميزت الطبعة الجديدة بمراجعة شاملة ودقيقة لمحتويات الكتاب بغرض اخراجها بشكل أفضل يجعل الموضوعات أكثر قابلية للاستيعاب والهضم ، ومما تم فى هذا الشأن اعادة صياغة واضافة لبعض الموضوعات . ونشير بصفة خاصة الى الفصل الأخير حيث تناول بتوسع سياسة الحكومة تجاه قطاع الاعمال فى المملكة العربية السعودية ، والانجازات التى تحققت فى هذا الشأن فى ظل حكومتنا الرشيدة وما تشهده بلادنا الحبيبة من تطور مستمر ونهضة شاملة .

والكتاب فى ثوبه الجديد يتكون من ثلاثة أبواب . ويتناول الباب الأول الادارة ووظائفها فى تسعة فصول . ويهدف هذا الباب الأول الى تعريف القارىء بالادارة وطبيعتها ومسئولياتها وبالمدارس الفكرية فى الادارة ثم تتناول الفصول بعد ذلك تباعا الوظائف الادارية بادئة بوظيفة التخطيط ومنتهية بوظيفة الرقابة .

وكما هو معروف فليس هناك اتفاق عام على عدد الوظائف ولا على مسمياتها . وقد اتبعنا فى تحليل العمل الادارى الاتجاه الذى يراه يتكون من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وادمجنا الأفراد فى وظيفة التنظيم ، كما اعتبرنا التنسيق عملية متداخلة مع كل الوظائف الادارية .

أما الباب الثانى فقد تناول المنشأة فى قطاع الأعمال ووظائفها ، فى خمسة فصول ، ومهد أول هذه الفصول بالتعريف بقطاع الأعمال وما يتحمله من مسئوليات اجتماعية ، ثم بالتعريف بالمنشأة الأعمالية منذ أن تكون فكرة إلى أن تصبح حقيقة واقعة على استعداد لممارسة نشاطها فى سبيل تحقيق أهدافها . وتعالج الفصول بعد ذلك وظائف التسويق والانتاج والتمويل والأفراد على التوالى ، وبدأنا بوظيفة التسويق تمشيا مع ما أصبح عليه المفهوم الحديث للمنشأة فى قطاع الاعمال من أنها تنظيم يقام بغرض تكوين زبون والمحافظة عليه . وقد أدمجنا الوظيفة المحاسبية فى وظيفة التمويل باعتبار أن المحاسبة هى لغة التمويل فى التعبير.

أما الباب الثالث من الكتاب فقد تناول البحث العلمى فى الإدارة واتخاذ القرارات ورسم السياسات فى قطاع الاعمال ، وكان هدفنا ان نوضح اهمية البحث العلمى لاتخاذ قرارات رشيدة ورسم سياسات حكيمة ، وحيث اصبحت الادارة العلمية والفعالة ضرورة حتمية لكل منشأة أعمال تريد أن تبقى وأن تنمو وتتقدم ، ويتكون هذا الباب من ثلاثة فصول تعالج تباعا صنع القرار واجراء البحوث ثم رسم السياسات فى قطاع الأعمال من جانب الحكومات بالتطبيق على المملكة العربية السعودية وحكومتنا الرشيدة فى هذا الشأن.

والله اسأل أن أكون قد وفقت فى الاسهام بنصيب فى خدمة الرسالة الجامعية وفى توفير مرجع علمى مفيد لابنائنا الاعزاء طلاب الجامعات الذين يدرسون فى مجال الادارة ولرجال الاعمال والمدراء الذين يعملون ويلمسون اكثر من غيرهم أهمية الدور الذى تضطلع به الادارة فى عالمنا المعاصر.

وأشير بكل التقدير إلى الجهود المثمرة للزملاء الذين شاركوا ولازالوا يشاركون فى اثراء المكتبة العربية بانتاجهم الفكرى فى مجال ادارة الأعمال الذى لايزال فى حاجة الى المزيد من جهودنا جميعا.

ولا يفوتنى أن انوه بالاراء القيمة التى أبداها سعادة الأستاذ الدكتور صلاح الشنوانى الأستاذ بقسم ادارة الاعمال بكلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبدالعزيز .

والله لايضيع أجر من أحسن عملا

وبالله التوفيق ،،

د . أحمد الصباب

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الكتاب

الحمد لله ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم ....

وبعد :

فقد أصبحت الدراسات فى مجال الادارة فى الآونة الأخيرة شغل الإنسانية الشاغل فالحديث عنها ، والبحث عن حلول لمشاكلها لايكاد يتوقف وتستوى فى ذلك الأمر الدول المتقدمة أو دول العالم الثالث .

وكتابنا هذا يخوض هذا المجال ، فيدور حول الادارة . ولقد سألت نفسى عن الفائدة العلمية لمعالجة هذا الموضوع وعن الأهداف التى نبتغيها فى دراسة هذه المادة . وليس أجد لي وللقارىء فى الاجابة على هذا التساؤل سوى أننا إذا أمعنا النظر فى جوانب هذه المادة العلمية التى سوف نعرضها من خلال هذا الكتاب لوجدنا أن الغرض الرئيسى من ورائها يتمثل فى تقديم مجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بادارة الأعمال والتى تعتبر بمثابة القاعدة أو الركيزة أو النواة الأساسية للانطلاق بصورة تدريجية نحو فهم مضمون المواد الادارية الاخرى والتى يتلقاها الطالب فى المراحل التالية :

وعلى ذلك فان هذا الكتاب يرمى من وراء عرض هذه الجرعة العلمية المتعلقة بمبادىء ادارة الأعمال الى تحقيق عدد من الأهداف نجملها فيما يلى :

الهدف الأول :

اعطاء الطالب المضمون والمفهوم الحقيقى لادارة الأعمال من حيث التعريف بها وبالأبعاد الرئيسية لها فى محاولة تستهدف إلمامه بالنواحى الادارية التى تعينه فى حياته العلمية والعملية .

الهدف الثانى :

توضيح دور إدارة الأعمال باعتبارها مركز ثقل واعطاؤها الوزن الحقيقى الذى تستحقه والذى يتناسب وأهميتها باعتبارها مجموعة من المفاهيم العلمية التى تناولتها مدارس الفكر الادارى المختلفة لتعيين القائمين والمسئولين عن الوحدات الاقتصادية على كيفية ممارسة العمل الادارى ووضع القرارات واتخاذها وجعلها موضع التطبيق الفعلى وذلك من خلال تطويع هذه المفاهيم العلمية للواقع العملى .

الهدف الثالث :

التعرف على تقسيمات الادارة ومجالاتها وعلى الفروق الجوهرية بين الادارة العامة وادارة الأعمال ، حتى يستطيع الطالب أن يختار ـ على بصيرة ـ التخصص الذى يتفق مع ميوله وقدراته وتطلعاته بعد انتهائه من هذه المرحلة التعليمية الجامعية .

الهدف الرابع :

توضيح وبيان الوظائف الرئيسية للادارة والمتمثلة فى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لتوضيح دور هذه الوظائف فى تهيئة المناخ والاطار المناسب لممارسة نشاط الأعمال الأمر الذى يؤصل استراتيجيتها كنشاط متميز .

تلك هى الأهداف والفائدة العلمية لدراسة هذه المادة .

يبقى بعد ذلك تساؤل آخر . يحتاج الى توضيح :ـ

ترى هل يمثل علم الادارة ـ بالمفهوم والأهداف التى ذكرناها ـ علما أم فناً ؟

ولست أغالى ان قلت أن الادارة ليست علما محضا ولا فنا محضا .. انها فى تقديرى علم وفن معا ، ذلك أنه لايمكن أبدا أن يتصدى للادارة ممارس تهدية خبراته الذاتية وحدها الى القواعد العلمية ، كما وأن الكاتب أو المفكر لن يبتكر جديدا فى مجال الادارة ان قصر اعتماده فى تكوين خبراته على قراءته ومتابعته لخبرات الآخرين ، هذا بالاضافة الى أن من الصعب التفكير فى العملية الادارية ووظائف الادارة فى صورة مجردة .. لذلك فان الادارة :

علم ، حينما تدرس الادارة والافكار والنظريات الخاصة بالادارة والنظم الادارية .. وهى فن حينما يقوم الذين تعلموها بمزج ما تعلموه ـ من نظريات ومبادىء ـ بتجاربهم وخبراتهم ، وتكييف ذلك كله ليناسب الموقف والبيئة والظروف .

وإننى إذ أتقدم بهذا الجهد المتواضع الى دراسى علم الادارة فى كلياتنا ومعاهدنا ، والى أعضاء أسرة مراكز البحوث ووحداتها بالوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات والى أعضاء الهيئة الادارية بمختلف منظماتها ، فإنه لايفوتنى الاشادة بجهود من سبقونا الى الكتابة فى هذا المجال فاتاحوا لهذا العلم نموا وتجديدا ، واتاحوا لنا فرصة الانتفاع بثمرات جهودهم .

والله أسأل ان يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد .

الدكتور أحمد الصباب

المحتـــويات

الباب الثانى
منشأة الأعمال ووظائفها

الباب الأول

الادارة ووظائفها

الفصل الأول : طبيعة الإدارة
الفصل الثاني : مجالات الادارة
الفصل الثالث : تطور الفكر الاداري
الفصل الرابع : وظيفة التخطيط
الفصل الخامس : وظيفة التنظيم
الفصل السادس : اللجان والاجتماعات
الفصل السابع : الأفراد والتنظيم
الفصل الثامن : وظيفة التوجيه
الفصل التاسع : وظيفة الرقابة

الفصل الأول

طبيعة الادارة

أولاً : أهمية الإدارة
ثانياً : مفهوم الادارة
ثالثاً : العلاقات والأبعاد الممتدة من الادارة وإليها

مقدمة

الادارة قديمة قدم الحضارة الانسانية ، وميدانها من أقدم الميادين التى صاحبت تطور المدنية ، ذلك ان الانسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ، ولايستطيع أن يعيش فى عزلة ، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة .

ومع تطور الحياة الانسانية وتزايد الناس تعددت الحاجات وتنوعت . فأصبح التعاون ضروريا بين الأفراد والجماعات لانتاج ما يحتاجون اليه من سلع وخدمات . وهذا بدوره أدى الى التخصص فيما بينهم فى توزيع الأعمال نظرا لتباين القدرات والمواهب والامكانيات . ومع التخصص وتقسيم العمل نشأت الحاجة الى تبادل الانتاج والخدمات ، فنشأت التجارة بين الأفراد والجماعات والشعوب .

فرضت ظروف الحياة على الانسانية ـ على طول تاريخها الطويل ـ ان تتضافر جهودها بشكل منسق لتسد حاجات ومطالب البشر . ومن هنا قال رجال الفكر الادارى أن الادارة أمر حتمى لكل الجماعات والمنظمات مهما اختلفت أشكالها وظروفها . وإذن فتنظيم الجهد الجماعى لايتم الا بالادارة ولايحقق أهدافه إلا بها . وهكذا أصبح تنسيق جهود الجماعة وتحقيق الأهداف من أهم المشاكل التى تواجه كل عمل جماعى فى أى مجال سواء كان سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو حربيا . فاذا تكتلت جهود مجموعة من الافراد وتعاونت بشكل منظم فان هذا التنظيم والتنسيق سيعتمد بالقطع على الادارة كأساس ، حيث تأخذ على عاتقها ومسئولياتها تحقيق الأهداف المطلوبة لكل أفراد الجماعة سواء كانت جماعة محلية أو اقليمية أو دولية .

أولاً : أهميـــة الادارة

تبرز أهمية الادارة فى الدور الذى تضطلع به كل منشآت الأعمال وهيئات القطاع الحكومى والعام لتحقيق الأهداف ورسم السياسات والخطط . ويكفى أن نشير هنا الى الدور الهام والملحوظ لمنشآت قطاع الأعمال والخدمات فى الاقتصاد المحلى والدولى . إذ أن نمو تلك المنشآت وزيادة دورها فى الاقتصاد المحلى والدولى يجعلها تحتل مركزا مرموقا وتعمل على المساهمة الجادة والفعالة فى تنمية وتطوير المجتمعات الانسانية .

فالنمو الاقتصادى نلمسه من خلال نمو منشآت الأعمال . وهذه المنشآت بدورها تعتمد على نوعية ادارة اعمالها وما تواجهه من قوى منافسة فى الداخل والخارج وما تقدمه اليها الحكومة من مساعدة وعون أو حماية . ولقد ظهر رجال الادارة كطرف وسط بين أصحاب الأعمال وملاكها من جهة ، والعاملين فيها من جهة أخرى .

وحقيقة الأمر أن تقدم المجتمعات الانسانية يتوقف والى درجة كبيرة على مدى مساهمة الادارة ودورها النشيط فى منشآت الأعمال والتى يتوقف على ما تقدمه من سلع وخدمات لرفع مستويات المعيشة وتحقيق الرفاهية . ولعل هذا يفسر اهتمام دول العالم بأجراء البحوث والدراسات حول الادارة بكل فروعها واستخدامها فى ادارة المنشآت والموارد والقطاعات الهامة فى الدولة ، حيث يترتب على هذا الاستخدام تحقيق معدلات نمو عالية فى ادارة وتشغيل واستثمار موارد المجتمع المتاحة ، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية للمجتمع .

ونحن نعيش اليوم فى عصر يسيطر عليه الاقتصاد ورجال الأعمال . ويمثل رجال الأعمال القوة المحركة لهذا العالم خلف رجال السياسة والحكم . وما الصراعات التى نشاهدها بين الدول إلا صراعات اقتصادية فى جوهرها وحقيقة أمرها . وأظهرت التطورات المتعاقبة فى منشآت قطاع الأعمال طوال هذا القرن اهمية القيادات الادارية ودورها الرئيسى والفعال فى انجاح هذا القطاع وتحقيق اهدافه وطموحاته .

ثانيـــــاً : مفهـــوم الادارة

تعنى الادارة العمليات التى عن طريقها يمكن استغلال الموارد المحدودة المتاحة بهدف تحقيق غايات محددة . ومفهوم الادارة هنا يتحدد فيما يلى :

(١) أنها عملية تجمع بين موارد محدودة وعدد من الافراد لتحقيق غايات مرسومة .

(٢) أو هى مجموعة أفراد تجمعوا لانجاز مجموعة من الأعمال بهدف تحقيق غايات محددة .

هذا وقد تعددت التعاريف التى تناولت الادارة كعلم ، شأنها فى ذلك شأن العلوم الأخرى فبعضهم يعرف الادارة على أنها نشاط يتعلق باتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين والبعض يرى أنها عملية اجتماعية social process تتضمن المسئولية عن التخطيط الاقتصادى ، والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد ، وهذه المسئولية تتضمن :

(١) القدرة على الحكم واتخاذ القرارات فى تحديد الخطط وتطوير الاجراءات وجمع البيانات لرقابة الاداء .

(٢) توجيه وتكامل الاشراف على أفراد المنظمة وتحفيزهم لانجاز اعمالهم .

وهناك من يعرف الادارة بأنها عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة . ومن تعاريف الادارة أنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأسواق لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وباقل التكاليف .

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الادارة بأنها العملية التى يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه . كما تعرف الادارة أيضا بأنها الناتج المشترك لانواع ودرجات مختلفة من الجهد الانسانى الذى يبذل فى هذه العملية .

نخلص من التعاريف السابقة أن هناك مجموعة اعتبارات هامة تفسر حقيقة معنى الادارة والعملية الادارية . وهذه الاعتبارات هى :

(١) ان النشاط الادارى هو نشاط متميز يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى .

(٢) ان النشاط الادارى ينصب اجمالا وتفصيلا على النشاطات الجماعية لا الفردية .

(٣) ان العناصر الرئيسية للعملية الادارية علميا تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

(٤) ان الادارة ماهى إلا وسيلة واداة علمية يستطيع بها ومن خلالها ان يحقق المسئولون الأغراض المستهدفة المحددة .

هذا ويمكن القول أنه عن طريق الوظائف التى تؤديها الادارة أو العملية الادارية يمكن التعرف على ماهية الادارة وطبيعتها . والادارة إذن جهاز كأجهزة الكائن الحي الذى لايمكن وصفه أو التعرف على الدور الذى يقوم به إلا بمشاهدته وهو يعمل ويؤدى وظائفه . وعليه فالادارة جهاز بدونه لايتمكن اى مشروع من القيام بأى نشاط . فالادارة هى التى تبعث الحياة فى المشروع . والادارة هى الحد الفاصل بين نجاح المشروع وفشله ، وبين تحقيق الاهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها ، فالادارة هى التى تستطيع ان تحول الموارد الموجودة الى ادوات فعالة فى الوصول الى الاهداف شرط ان تتميز بالخبرة والكفاية . فهى التى ترسم السياسات وتضع الخطط . كل هذا يبين لنا المجال الواسع لعمل الادارة والذى يمتد إليه نشاط العملية الادارية .

ثالثا : العلاقات والأبعاد الممتدة من الادارة وإليها

ان الادارة أو العملية الادارية ذاتها ، لاتعمل فى فراغ وانما تعمل فى مجتمع بشرى ، سواء كبر أو صغر فلها فيه علاقات وأبعاد تضفى الكثير من العمق والفهم الصحيح لطبيعة الادارة ودورها وأهميتها .

ويمكن إجمال هذه العلاقات والأبعاد فيما يلى :

(١) تطور وظيفة الادارة عبر التاريخ .
(٢) علاقة الادارة باشباع الحاجات الانسانية من سلع وخدمات .
(٣)العلاقة بين الادارة والمجتمع .
(٤) شمولية العملية الادارية لكل جوانب المنظمة أو المشروع ودور المدير .
(٥) العلاقة بين الادارة وملكية المشروع
(٦) مستويات الادارة .
(٧) عامل الزمن كعنصر هام فى النشاط الادارى .
(٨) المهارة المميزة للادارة .

(١) تطور وظيفة الادارة عبر التاريخ :

تخيل البعض ان الاهتمام بالادارة فى الفترة الأخيرة إنما هو من مكتسبات هذا القرن العشرين ، وعلى الخصوص فيما يتعلق بالعلاقات الانسانية والسلوك فى المنظمات . بيد ان حقيقة الأمر على خلاف ذلك . فقد سجلت صفحات التاريخ البشرى على طول مراحله ان الحاجة الى الادارة كانت وليدة قيام منظمات لها اهداف ، وتعمل هذه المنظمات بشتى الطرق (الادارية) على تحقيق تلك الاهداف . والتاريخ البشرى يدلل على أن المنظمة والادارة لم تكن من ابتداع القرن العشرين بل هى فى أغوار التاريخ القديم . فعملية كعملية بناء اهرامات الفراعنة أو عملية تحويل مجرى نهر النيل من مسار الى مسار آخر للاستفادة منه أكثر ، وعملية بناء المدن الكبيرة أو الأسوار حولها ، أو عمليات تنظيم دواوين الحكومة فى العهد الأموى والعباسى والعثمانى وعمليات تنظيم رحلات الحج والعمرة بين أطراف الامبراطورية العثمانية والاعداد لها سنويا عبر التاريخ ، إنما يدل ذلك كله على وجود فكر ادارى وراء هذه العمليات جميعا بل إن العملية الادارية فى حد ذاتها ونشوء المشكلات التنظيمية قديمة جدا قدم سعى التجمعات البشرية فى الكهوف أو الصحراوات أو على شواطىء الأنهار ، فهى موجودة حيثما يكون من الضرورى استخدام جهود جماعة من البشر فى عمل مشترك ، يكون من مستلزمات الأمور فيه استخدام نمط تنظيمى وقيادة ادارية تعمل على تحقيق الاهداف المرغوب تحقيقها .

وعلى الرغم من قدم العملية الادارية قدم التاريخ نفسه ، إلا ان النظرة العملية لها تأخرت الى القرن الماضى ، عندما ظهرت بوادر النهضة الصناعية عقب حدوث الثورة الصناعية والتى لازمها فى بعض مراحلها ظهور التحليل المنهجى للادارة والبحث عن تأصيل نظرية الادارة . الا ان فى حقيقة الأمر تم الجانب الاكبر والهام من البحوث التى أجريت فى مجال الادارة خلال العقود القليلة الماضية وتعد أكثرها علمية وتأصيلا تلك التى تمت بعد الحرب العالمية الثانية .

ومع تقدم الزمن ازدادت تعقيدات ومشكلات القيادة والادارة ، خصوصا فى السنوات العشر الأخيرة حيث ساعدت أسباب كثيرة على ظهور مشكلات فى الادارة ، بل وصار بعضها معقدا يبحث عن حلول . وقد يكون من بين تلك الاسباب التى ساعدت على تعقد الادارة وظهور مشاكلها الزيادة الكبيرة فى حجم المنظمات الحكومية والمنشآت الفردية والجماعية وزيادة الأعباء الادارية وتفاقم حدة المنافسة فى الأسواق مع تقدم طرق المواصلات والاتصالات الداخلية والخارجية بما جعل العالم كله وحدة متصلة ، والسعى الدائب من كل دولة ومن كل جماعة ، على استغلال مواردها أكفأ استغلال غير معتمدة على غيرها ، وتسابق المنجزات التقنية على مجالات الحياة وما لازم عصرنا الحديث من مبتكرات حول الانتاج واتجاه مراحله الى الطريق الآلى . وهكذا ظهرت مشاكل الادارة مع العمالة والقوى البشرية العاملة .

ومن الأسباب أيضا لتزايد الصعوبات فى مجال الادارة ذلك التزايد المستمر فى التخصص فى العمل وتزايد تعقيداته وتداخله فى النمط التنظيمى . ومن العوامل التى أدت الى زيادة تحديات الادارة تغير وضع الموظفين والنظرة الاجتماعية الجديدة لهذا الوضع ، فلم يكن هناك تساؤل عمن يمكن أن يكون الرئيس أو المدير فى وقت ما ، فقد كان لفترة من الزمن المدير هو دائما صاحب العمل ، بيده كل أمر فى المشروع من كبير الى صغير . أما اليوم فقد اتسع نطاق المشروعات وحجمها وعددها وفروعها وكثرت وتنوعت منتجاتها وأسواقها الأمر الذى حتم بالضرورة وجود تخصص فى العمل الادارى لايستطيع فرد واحد تحمل تبعاته .

والمكتشفات العلمية والتقنية والتطور الكبير الذى جرى فى نصف القرن الأخير أحدث تغيرات صناعية ضخمة ، نتيجة استخدام الطاقة الذرية وتكنولوجيا الاتصالات والحاسب الالكترونى بما كان له من انطباع كبير واثر واضح فى تغيير شكل ونمط الادارة ومفهومها ، كما أن التحولات العالمية السياسية والاقتصادية والعسكرية وغيرها من متغيرات البيئة العالمية كان له أيضا آثاره الكبيرة على اقتصاديات المشروع وعلى القطاع الصناعى ككل ، بل وفى الاقتصاد الدولى عامة .

(٢) علاقة الادارة بأشباع الحاجات الإنسانية :

تنشأ أى منظمة أو منشأة لكى تفى بغرض أو تحقق رسالة معينة ، أو تقوم بوظيفة

اجتماعية محددة . ففى مجال الأعمال تستهدف المنشآت تحقيق نشاط اقتصادى معين بدرجة عالية من الكفاءة بحيث يؤدى ذلك النشاط الى تحقيق ربح .

أما مؤسسات الادارة العامة ، أى وحدات الخدمات التى تنشئها الدولة ، كالمستشفيات والجامعات وقوات الدفاع والحرس الوطنى ، انما تستهدف الادارة فى مثل هذه الاعمال تقديم خدمة ممتازة يستفيد منها المجتمع بغض النظر عن دوافع الربح . وان كان لاينبغى فى هذه الحالة أن يغيب عن بالنا أن النشاط الاقتصادى للأعمال يمثل مهمة أساسية للادارة ، ذلك لأن كل المهمات الاجتماعية من تعليم ، وعناية صحية ، ونشر للمعرفة ، ودفاع عن الوطن ، الى غير ذلك من الأمور ، تعتمد جميعها على فائض الموارد الاقتصادية للدولة ، أى على الاستثمارات والمدخرات .

وهذان العاملان لايوفرهما فى أى مجتمع إلا المشروعات الاقتصادية الناجحة . وكلما اعتمدنا فى حياتنا على هذا النمط من المشروعات كلما أعطينا لهذا النشاط اهميته وقيمته .

ومفهوم ادارة الاعمال ومحور نشاطها هو الناتج الاقتصادى . ولهذا فهمت الادارة على أنها وسيلة اقتصادية لابد منها لكى تجعل من العمل شيئا منتجا ولكى تشبع حاجات المجتمع المادية والمعنوية ، وسواء تم ذلك عن طريق منشآت الأعمال مباشرة أو عن طريق أجهزة ادارية تمول بما يفرض على منشآت الاعمال من ضرائب وما تقدمه هذه الأخيرة من فائض ربح الى الدولة .

(٣) الإدارة وخدمة المجتمع :

من المهام الحيوية للادارة التكيف مع البيئة ، والاستجابة للاعتبارات والمسئوليات الاجتماعية . ومن البديهى أن قيام المنشآت فى حد ذاته ليس غاية أو هدفا وإنما هى تعمل لخدمة المجتمع الذى تعمل فيه ، وكل فرد من أفراد المجتمع يعمل ، سواء فى مشروعه الخاص أو مشروع عام أو حكومى من أجل هذا المجتمع . فهى تعمل على اشباع حاجات المستهلكين من سلع وخدمات أكثر من أن تمد المجتمع بوظائف ومديرين أو عائد للاسهم والسندات . فالمدارس مثلا لاتنشأ من أجل أن نملأها بمدرسين ومديرين ، ولكنها تنشأ لاداء خدمة ويتخرج منها حملة علم . والمستفشيات كذلك لاتقام من أجل أن نأتى اليها باطقم من الأطباء والممرضات وكم من الاجهزة والمعدات وإنما تنشأ ليجد فيها المرضى الرعاية والعناية ، ويتم لهم فيها الشفاء بعون الله وبحوله . فاذا تناست هذه الأجهزة الادارية مهمتها تجاه مجتمعاتها فان ادارتها تتصف فى هذه الحالة بالفشل وعدم تحقيق الهدف الأساسى من قيامها .

وفى واقع الأمر أن أية منشأة لايمكن لها أن تعمل أو تقوم بعيدا عن المجتمع المحيط بها . فهى لكى تحقق وظيفتها بتقديم سلع أو خدمات يجب أن تعمل لخدمة المجتمع المحيط بها ، وبمعنى آخر أعم وأشمل يجب أن تعمل مثل هذه المنشآت مع ظروف البيئة

وتتكيف معها . بل أن بعضا من منشآت الأعمال ليس مطالبا فقط بالعمل والتكيف مع ظروف البيئة بل وعليه أيضا ومن رسالته الموكلة اليه وأهدافه الاسهام فى عملية تغيير وتطوير المجتمع الى الأحسن ، بما يمتلك من امكانات وقدرات على البحث والتطوير والابتكار . وبهذا تكون مثل تلك المنشآت قد تلاحمت مع البيئة ، أعطتها وأخذت منها ثم وجهتها الى السلوك الأفضل وعملت على توفير أقصى قدر من الرفاهية للمجتمع .

(٤) العملية الادارية ومهمة المدير :

من عرضنا السابق لمسنا أن الحاجة الى الادارة تنشأ فى كل أنواع المنظمات سواء أكانت مشروعات خاصة تهدف الى الربح أو مشروعات عامة تسعى الى تقديم خدمات ، وسواء أكانت هذه المشروعات كبيرة أم صغيرة ، محلية أو اقليمية . فكل منها يحتاج ، لكى يؤدى المهام المنوط بها ، الى ادارة تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لها .

والعملية الادارية فى حقيقة أمرها هى عبارة عن مجموعة من الجهود البشرية والمادية ، مزيج من هذا وذاك . ومهمة المدير فى هذه العملية هى أن ينسق بين تلك الجهود بحيث يحقق الأهداف المطلوبة فى أقصر وقت وبأقل التكاليف وبأدنى جهد ممكن . وعلى الرغم من أن العمل الادارى يعتبر عملا تخصصيا إلا أنه يعد فى نفس الوقت عملا شاملا يغطى كل التخصصات وعلى كافة المستويات فى التنظيم .

ومن هنا كان لكلمة (ادارة) مقاصد عديدة ومدلولات كثيرة . فهى تعنى الجهاز المخصص لمباشرة عمل ادارى محدد ، كادارة التسويق أو ادارة الانتاج أو الادارة المالية مثلا ومنها العملية الادارية ذاتها .

ومهمة المدير فى اى ادارة اذن هى ان يدير ماهو قائم فعلا ويعمل على تطويره وتحسينه ، أى عليه أن يكون منظما Entrepreneur وما تعنيه هذه الكلمة من أبعاد وحدود . فعليه توجيه الجهود والتنسيق فيما بينها ، ودفعها الى مستويات أعلا وادخالها الى مجالات أكثر انتاجا وفعالية فى تحقيق الأهداف .

وعلى المدير أيضا أن يستغل الموارد المتاحة أحسن استغلال لتوسيع مجالات تسويق السلعة أو الخدمة والتحديث فيها لمسايرة روح التجديد ومعالم العصر مع المحافظة على العلاقات الانسانية والحوافز ودافعية العمل وتحقيق الرضا الوظيفى لكل العاملين ، وتوثيق الصلة مع الأجهزة الحكومية المعنية بنشاطه ، وتحقيق أكبر قدر من التعاون مع المنشآت الأخرى فى نفس المجال أو النشاط .

ومن هنا قيل ان على المدير أن ينسق بين مقتضيات العمل ومايتوفر لديه من مهارات وقدرات وأدوات . فيوائم بين ظروف العمل وظروف العاملين وظروف المجتمع والسوق ، ويحقق التوازن بين مايتطلع إليه من آمال وطموحات وبين مايمتلكه من قوى وموارد أو

مايستطيع أن يدبره من هذا أو ذاك مستقبلا لتحقيق أهداف المنشأة . وكذلك عليه أيضا أن يحقق توازنا آخر بين احتياجات اليوم ومتطلبات المستقبل ، وأن ينمي المهارات عند العاملين معه ، أو تحت أمرته . كل ذلك فى ضوء الفهم العميق لرسالة المنشأة وأهدافها .

والمدير بهذا المعنى ـ هو كل من يقوم بتشغيل آخرين فى نفس التنظيم ، بيد أن رتبته فى الادارة تعلو وتقل وفقا لمقدار المسئولية الملقاة عليه والسلطة الممنوحة له ، والمدير فى مستويات الادارة العليا تعطى له مسميات وفقا لمقدار سلطاته ومسئولياته مثل :

- رئيس مجلس الادارة .
- عضو مجلس الادارة .
- المدير العام .
- نائب المدير العام .

أما المستويات الادارية الاقل فيطلق على المدير مسمى يتفق مع طبيعةوظيفته مثل :

- مدير الرقابة .
- مدير المبيعات .
- مدير تخطيط الانتاج .
- مدير التشغيل والتصنيع .
- مدير العلاقات الصناعية .

وفى المستويات الأقل من ذلك قد تجد المسميات التالية :

- المشرف .
- الملاحظ .
- رئيس الوحدة .
- المفتش .

كل ذلك وفقا لطبيعة العمل الموكل اليه وحسب مرتبته فى هيكل التنظيم . وعموما أن كل هذه الحالات من الوظائف يطلق على كل واحدة منها مسمى خاص بها . هذا المسمى الوظيفى يعطى مؤشرا عن طبيعة الوظيفة وعن مستوى الوظيفة على الخريطة التنظيمية للمنشأة أو المشروع . ولكن على الرغم من تفاوت المراكز الادارية بين هؤلاء جميعا الا أنهم جميعا يشتركون فى مسئولية الادارة .

(٥) العلاقة بين الإدارة وملكية المشروع :

كان قطاع الأعمال فيما مضى ـ ولايزال حتى الان فى جزء كبير منه ـ يقوم على المشروعات الصغيرة الحجم . . وكانت الادارة فى الأعم الأغلب تجمع بين ملكية المشروع أو المنشأة والعمل . فالمنظم يفكر فى مشروع ويعمل على تنفيذه وادارته مدة حياته ثم يرثه أولاده من

بعده ، فيقومون على ادارة المشروع أو بيعه الى مالك آخر يديره وهكذا .

ولما ظهرت الثورة الصناعية وكبرت اقتصاديات المشروعات انتشرت المشروعات ذات الحجم الكبير وزاد معها كذلك حجم الانتاج الصناعى وتنوعه . وتطلبت هذه رؤوس أموال ضخمة فى أغلب الأحوال أكبر من أن تتحملها القدرة المالية للفرد المنظم للمشروع أو حتى فى حالة اشراك أفراد أسرته . وأن ظهرت مشروعات من هذا القبيل ولاتزال كما فى حالة البنوك ، إلا أن المشروعات الصناعية الضخمة استدعت وبالضرورة تمويل رأسمالها عن طريق الأسهم والسندات ، وقد تصل الأموال العامة بمثل تلك المشروعات الى بلايين الريالات بما وقفت قاصرة حيالها امكانيات وقدرات المالك المدير من الناحية المالية .

وكذلك الأمر بعد التطور الصناعى الأخير وادخال مكتسبات العصر من تكنولوجيا وعلوم ومعرفة فى عمليات التصنيع والادارة أصبح الأمر يحتم وبالضرورة توفر المعرفة الفنية والتخصصية والكفاءة الأعلى لادارة الجديد من تلك المشروعات حتى ولو توفرت الأموال عن طريق ما لأحد أصحاب تلك المشروعات الضخمة ، فانه من ضرورات العمل الاعتماد على شخص متخصص له مواصفات خاصة متميزة أكثر من قدرته على الادارة أو استثمار أموال .

وهكذا تباعدت العلاقة بين ملكية المشروع والادارة وصارت الادارة حاليا فى كثير من المشروعات لاتنتمى الى أصحاب المشروع ولكنها تمثله وتعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة والتى أوكلها أصحاب المشروع اليها .

(٦) مستويات الادارة :

أحيانا تطلق كلمة (إدارة) على الجهاز المتخصص فى عمل ما ، كما هو الحال عندما نقول (إدارة الشركة) ونعنى بذلك مجموعة الأفراد التى تديرها .

وأحيانا أخرى يطلق لفظ (إدارة) على العملية الادارية ذاتها فنقول ادارة حسنة ، أو الادارة الامريكية مثلا . ويعنى هذا أن هناك عددا من العمليات الادارية اكتسبت صفة أو سمة محددة .

وحيث أن بعضهم قد عرف الادارة على أنها «تحقيق الاداء من خلال الناس» فيعنى هذا العمل الادارى يتم وينفذ ـ دون سائر غيره من الأعمال ـ عن طريق الناس أنفسهم . ولما كان وضع مجموعة من الناس فى ادارة عمل ما تختلف مراكزها ودرجاتها ومستوياتها الادارية فى الهيكل التنظيمى لمشروع ما أو منشأة ما طبقا للعمل الموكل اليهم لذا فقد استقر الفكر الادارى على تقسيم البناء التنظيمى للجهاز الادارى فى اية منشأة أو مشروع أو منظمة الى ثلاثة مستويات بالتحديد هى .

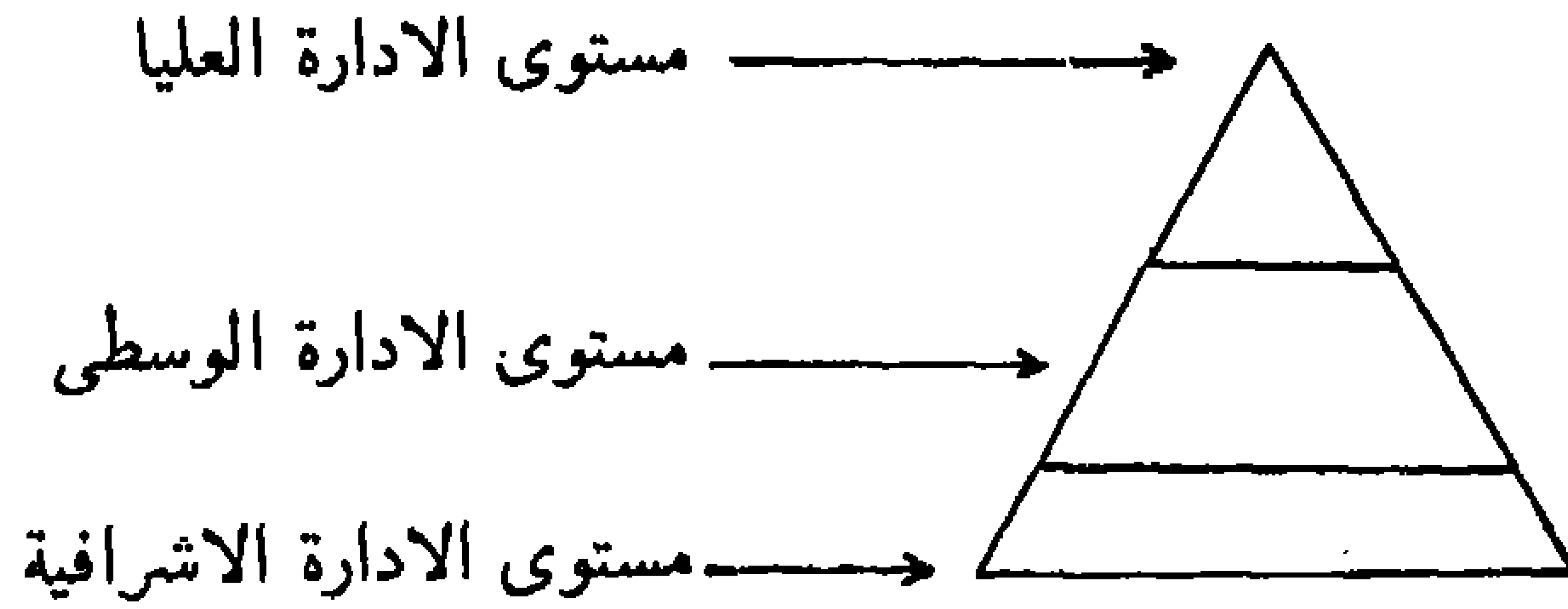
١ ـ الادارة العليا .

٢ ـ الادارة الوسطى .

٣ ـ الإدارة الإشرافية .

ويمكن التعبير عن المستويات الادارية المختلفة والسابقة الاشارة اليها بالشكل التنظيمى الآتى :

شكل رقم (١ ـ ١)



وكل من هذه المستويات يمكن ان تقسم بدورها رأسيا الى تقسيمات اخرى وبطبيعة الحال يعطى توصيف الوظائف بيانا واضحا عن الفرق بين كل مستوى وآخر . فمثلا الادارة العليا تختص باقرار الأهداف الاستراتيجية ووضع واعتماد الخطط الرئيسية الى جانب :

- التنمية والمتابعة الشاملة .
- الرقابة وتقويم الاداء .
- توجيه وترشيد القيادات الادارية .
- عقد الاجتماعات والمؤتمرات مع المديرين .

أما الادارة الوسطى فهى تختص فيما يلى :

- اعداد الخطط الجارية وتحضير خطط أطول مدى لعرضها على الادارة العليا .
- تحليل الاداء الادارى لتقرير مدى القدرة والكفاية لتحديد مستحقى الترقية .
- رسم السياسات المختصة بالاجهزة الرئيسية للمنشأة .
- متابعة تقارير الانتاج والتسويق والتمويل .
- توجيه وترشيد المشرفين على الأجهزة التابعة للادارات الرئيسية .

أما الادارة الاشرافية فهى التى تتولى الاشراف على الجهاز التنفيذى وتختص بما يلى :

وضع تفاصيل خطط التشغيل فى المدى القصير .

- مراجعة ومراقبة الاداء التنفيذى .
- الاشراف على الاعمال اليومية .

ـ توزيع العمل على العاملين .
ـ الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيههم وارشادهم .

(٧) الاطار الزمني كعنصر هام فى النشاط الادارى :

يلعب الزمن كعنصر هام فى النشاط الادارى بمعنى أن اى عمل ادارى مرتبط بزمن محدد . وأصبح الزمن يمثل جانبا أساسيا فى العملية الادارية ذاتها .

والادارة مطالبة دائما بأن تأخذ فى اعتبارها عامل الزمن الحاضر وتوقعات المستقبل لعامل الزمن الآتى على المدى البعيد .

وأصبح عامل الزمن مقياسا لدرجة كفاءة الادارة . فالادارة الناجحة هى التى تعمل على تحقيق توازن كامل بين الزمن الحاضر والزمن المستقبل . والادارة الفاشلة هى التى تعمل على تحقيق غايات وأهداف عاجلة الربح مثلا مضحية بأهداف أخرى قد تكون أهم ولكنها آجلة .

ومن هنا نلمس أن البعد الزمنى شيء طبيعى فى الادارة والعمل الادارى ، اذ ان الادارة تصدر قرارات التحرك والتنفيذ ، ولكن العمل التنفيذى ذاته يتوخى النتائج المستقبلية أى على المدى الطويل .

وهناك خاصيتان تجعلان لعامل الزمن اهمية قصوى فى الوظيفة الادارية هما :

الأولى : هى افتراض أن يسترد المشروع الاقتصادى كامل تكاليفه خلال مدة مقدرة سلفا عند قيام المشروع . وهذه المدة قد تطول أو تقصر حسب طبيعة نشاط المشروع .

ـ الثانية : أن الادارة هى الجهة الوحيدة التى يجب أن تعيش الحاضر والمستقبل معا . بمعنى أن تضع الادارة توقعات المستقبل وظروفها أمامها دائما لكى تكيف العمل ونتائجه فى الحاضر على ضوء توقعات المستقبل .

والادارة الرشيدة هى التى تحافظ على المنشأة أو المشروع الحاضر والمستقبل وتعمل على المواءمة الدائمة بين متطلبات وأهداف الحاضر ومتطلبات وأهداف المستقبل .

(٨) ـ المهارة المميزة للادارة :

من المسلم به حاليا أن العمل الادارى يتطلب قدرات واستعدادات شخصية وفنية تختلف كثيرا عن تلك التى تلزم للعمل التنفيذى ، وذلك أن القدرة على ادارة الاعمال تختلف تماما وجوهريا عن القدرة اللازمة لانجاز عمل تنفيذى محدد بواسطة الادارة .

وقد لوحظ فى حالات ادارية عديدة فشل رجال الادارة الاكفاء فى ادارة العمل التنفيذى فى القيام بالعمل التنفيذى بالطرق الصحيحة السليمة ، ذلك لاختلاف طبيعة العملين ، الادارى والتنفيذى . فالوظائف الادارية الى جانب احتياجها الى قدرة ادارية فائقة ، فأنها تحتاج أيضا الى قدر معين من المهارة والاستعداد الفطرى للقيادة والتوجيه والتأثير على

الاخرين . وهذه عناصر تكتسب بالتمرين والخبرة فى الحياة . وعلى الرغم من أنه أصبح من المحتم أن يتوفر لدى المدير حد أدنى من المعرفة فى مجال عمله الذى سوف يمارس فيه الادارة ، إلا أن التجارب أثبتت أن هذا القدر من المعرفة لايكفى وحده لاكتساب الادارة عامل الفعالية والقدرة على التأثير بل لابد من توافر مهارة وقدرة ادارية مكتسبة بالمران والتجربة فى الحياة . ورغم ذلك فلايلزم للمدير ان يكون خبيرا فى مجال المشروع الذى يديره .

وهنا تثار المشكلة القديمة هل الادارة علم أم فن ؟ اعتقد البعض ان الدراسات النظرية فى الادارة والتنظيم ليست بالضرورة من شروط الادارة وقالوا أن الخبرة العملية وحدها تكفى لخلق مدير ناجح مع تنمية قدراته الادارية بالتدريب وهذا خطأ . ولكن من الممكن أن نقول أن الادارة علم وفن[١] . فهى كعلم تحتوى على مجموعة من القوانين والمبادىء أمكن التوصل اليها عن طريق التجارب السابقة والتى ثبتت صحتها من التطبيق المتكرر لها بحيث فى الامكان العمل بها وعلى أساسها .

ويمكن اعتبار الادارة فنا لأنها تعتمد على الشخصية وعلى مابها من مميزات وصفات طبيعية ، إلا أن هذه السمات والمميزات الطبيعية يجب تدعيمها وتنميتها عن طريق الدراسة واكسابها معارف جديدة . ولقد أصبح من المسلم به أن العلم والفن مكملان لبعضهما . فاذا تقدم العلم تقدم معه الفن ، ذلك لأن الفن ماهو إلا تطبيق للعلم مع ترك ملكة الابداع للتجديد فى التطبيق . والعلم ماهو الا حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة ، اما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة فى سبيل معالجة المشكلة والتوصل الى نتائج سليمة فى هذه المشكلة .

والادارة العلمية منذ بدأت فى عهد فردريك تيلور عملت على دراسة الوقت والحركة بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية فى الأعمال التنفيذية وذلك لترشيد الأعمال بحيث يمكن القيام بعمل معين فى اقصر وقت ممكن بأقل تكلفة وبأقل جهد ممكن .

وعلى هذا فاذا طبقت الادارة العلمية بحكمة فى المشروعات والمنشآت فأنها تجعل من المستطاع ادخال الكثير من التحسينات فى انتاجنا وفى طاقاتنا الانتاجية (السلعية والخدمية) وتصبح الادارة العلمية فى هذه الحالة ادارة فعالة فى سبيل وصولنا الى حياة أفضل والعمل على توفير الرخاء والرفاهية للمجتمع .

والادارة العلمية فى ابسط تعريف لها هى تطبيق المعرفة العلمية فى أوجه الادارة المختلفة . وادوات العلم التي يمكن استخدامها فى الادارة هى الطرق العلمية المبنية على مقاييس ثابتة وصحيحة وتحليل له اصول وتجارب تحكمها قواعد فى ظل ظروف محددة تجعل لها صفة الشمولية .

---

(١) د . صلاح الشنوانى : التنظيم والادارة فى قطاع الاعمال ـ مؤسسة شباب الجامعة ـ الاسكندرية ١٩٨٣م ص ١١ ـ ١٢

الفصل الثاني

مجـــالات الادارة

أولا : الادارة العامـــــة

ثانياً : ادارة الأعمــــــال

مقدمة

أوضحنا فى الفصل الأول أن منشآت الأعمال وكذلك مؤسسات الخدمات العامة ماهى إلا وسائل فى يد المجتمع ، وهى عندما تقوم إنما يمكن قيامها للوفاء بحاجة معينة من حاجات المجتمع العالمى أو المجتمع المحلى أو بحاجات أفراد معينين .

والادارة بدورها هى وسيلة المنشآت والمؤسسات ، حيث بها تحقق تلك المنشآت والمؤسسات اغراضها .

ولقد اختلف رجال الفكر الادارى فى تعريف الادارة[1]، غير ان هذا التعدد والخلاف يمكن حصره فى النهاية فى اتجاهين رئيسيين ، يعتمد أحدهما على تحليل العمل ومن ثم التوصل الى تفاصيل ذلك العمل وخطواته ، ومن القائلين بهذا الاتجاه تايلور ، فايول ، شيلدون دافيس ، كيمبال ، مونى ، وايت .

ويعتمد الاتجاه الثانى على النظرة الى الادارة باعتبارها نشاطا متميزا ومن ثم فانهم يعرفون الادارة من خلال طبيعتها وليس من خلال وظيفتها ومن هؤلاء جلوفر ، ليفنجستون ، آبلى ، جونس ، هايمان ، وإذا نظرنا الى النشاط الادارى فاننا نستطيع أن نقسمه الى مجالين رئيسيين هما :

- الادارة العامة
- ادارة الأعمال

ويتفرع من هذين المجالين مجالات أخرى فرعية للادارة ، يندرج بعضها كلية تحت المجال الأول (مثل الادارة الحكومية ، الادارة الدولية) ويندرج بعضها كلية تحت المجال الثانى (مثل المنشآت الصناعية والزراعية والتجارية) ويجمع بعضها الآخر بين سمات الادارة العامة وادارة الأعمال (مثل ادارة القطاع العام ، وادارة الهيئات والمنظمات الخاصة) . وعموما فاننا نستطيع أن نقول أنه يقصد بلفظ الادارة العامة تلك الأجهزة القائمة تحت أمرة الحكومة وبتوجيه منها والتى تستهدف تأدية خدمات عامة للجمهور أو فئة منه . وان المقصود بادارة الاعمال هو ذلك النشاط الذى يؤدى الى تحقيق الكفاية فى المشروعات ذات الطابع الاقتصادى التى تعمل على اشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات معينة منه .

وسوف نتناول فيما يلى كلا من الادارة العامة وادارة الأعمال بالتفصيل .

---

(١) د . محمود عساف ـ أصول الادارة ـ دار الناشر العربى ـ القاهرة ـ ١٩٧٥م ص ١١ .

أولا : الادارة العامـــــــة

يطلق لفظ (الادارة العامة) على الادارة الحكومية ، حيث تستهدف بها الدولة تقديم خدمات تفيد جميع قطاعات المجتمع ، فينصرف اللفظ أزاء ذلك الى الجهاز التنفيذى دون الأجهزة الاخرى التى تعنى بالتشريع والقضاء .

فالادارة هنا ـ وهى نشاط الجهاز التنفيذى للدولة ـ تهتم بمجموع العمليات التى تحقق وتنفذ السياسة العامة المقررة والخدمات العامة ، وتؤكد كذلك استمرار الحياة اليومية بالدولة . ولهذا فانها ترتبط الى حد بعيد بالسياسة .

فهى فى الواقع ترجمة لسياسة الدولة على هيئة أعمال تنفيذية صادرة عنها . ويترتب على هذا أن جوانب كثيرة من أعمال القادة الاداريين سياسية فى ابعادها إذ أن العمل يتم فى اطار المصلحة العامة ـ أى ما تمليه السياسة العامة للدولة .

ولم تبدأ دراسة للادارة العامة ـ بهذا المدلول ـ كعلم له اصول وقواعد الا قبيل عام ١٩٠٠م ، وكان رجال السياسة والقانون هم أول من قاموا بمحاولات لمعالجة موضوع الادارة العامة .

وما لبثت دراسة الادارة العامة أن تطورت تحت ظروف التغيير الاجتماعى التى مر بها العالم الغربى خاصة فى أوائل القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين . فقد جاءت الثورة الصناعية بمخترعات ومكتشفات كان لها اثرها ، مما أدى الى تجميع أعداد كبيرة من البشر فى منظمات انتاجية كبيرة الحجم غرضها تحقيق أهداف . ومن هنا جاء النظر فى طبيعة الادارة من حيث أنها عمليات ومشكلات يجب أن تفهم وتدرس وتعالج بطريقة مثلى .

وقد ارتبط بالثورة الصناعية وما جاءت به من تقدم تكنولوجى عظيم ظهور تنظيمات ادارية متعددة . ونشط البحث العلمى فساعد على نمو العلوم المتصلة بما فى ذلك ميدان الدراسات الادارية .

ومن ثم بدأ الاهتمام بالادارة العامة من ناحية أساتذة العلوم السياسية . واستمر الامر كذلك فترة من الزمن ، ثم توسعت العلوم السياسية وتطورت وأخذت شكلا مستقلا فى دول أوروبا فى أواخر القرن التاسع عشر ، وفى امريكا فى أوائل القرن العشرين . وبنمو العلوم السياسية وتطورها وزيادة الاهتمام بالادارة العامة كميدان للدراسة ومجال للنشاط الحكومى المتزايد ، انفصلت الادارة العامة عن العلوم السياسية ، وأصبحت ميدانا مستقلا للدراسة يهتم بالنواحى العلمية والفنية .

1- Woodro Wilson The Study Of Public Administration Political Science Quarterly, II1887

وقد نادى ويلسون (١) فى مقال له كتبه فى عام ١٨٨٧م تحت عنوان (دراسة الادارة العامة) بوجوب قيام مادة خاصة اسمها (الادارة العامة) تهتم بالتركيز على دراسة الطرق المثلى لقيام الحكومة بأعمالها ، والوصول الى أهداف السياسة العامة للدولة ، وفى سنة ١٩٢٦ كتب وايت[1] أول كتاب عن الادارة العامة كمادة مستقلة واسماه : (مقدمة فى دراسة الادارة العامة) .

وتعد طبعات هذا الكتاب تسجيلا لتطور الادارة العامة وطريقة تدريسها ودليلا على ان الادارة مجال حيوى متطور .

(أ) مناهج دراسة الادارة العامة : مة :

قامت دراسة الادارة العامة على عدة مناهج ، ارتبط كل منها بالمرحلة الزمنية المعاصرة له ، والأفكار والاتجاهات والظروف السائدة وقت نشأته . وهذه المناهج هى :

(١) المنهج القانونى :

ركز هذا المنهج على الحقوق الدستورية والنظامية للحكومة ووظائفها وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها ، مع الاهتمام بالاوضاع الادارية والنواحى الدستورية ، والسوابق القضائية والعلاقة بين السلطات المركزية وبينها وبين الهيئات المحلية المختلفة . وقد ساد هذا الاتجاه فى أواخر القرن التاسع عشر وأوئل القرن العشرين ، أى عندما كانت الدراسات الادارية مرتبطة بالقانون الادارى وتدور فى فلكه . وهذا الاتجاه فى دراسة الادارة العامة ـ الذى يهتم بتنظيم الادارة ووضعها القانونى وشكلها لا بكيفية عملها وحيويتها والمؤثرات التى تتعرض لها ـ يمثل نظرة ضيقة الى الادارة العامة .

٢) المنهج التنظيمى :

يمثل هذا المنهج المدخل التنظيمى الوصفى ، وفى مقدمة من حددوا اطاره ليونارد وايت[2] الذى أوضح مقومات الادارة فى العناصر التالية :

١ ـ التنظيم .
٢ ـ القوى البشرية .
٣ ـ التمويل .
٤ ـ التشريع والضوابط القانونية .

وقد تناول هذا المنهج وصف الاوضاع الادارية كما هى ، فاهتم بدراسة البناء التنظيمى للحكومات والوحدات المحلية وشئون العاملين والنواحى المالية والقانونية فى الادارة . ورغم أهمية هذه النواحى الا أنها تهتم بالادارة فى شكلها الرسمى باعتباراتها التقليدية . وهى بذلك

1- Leonard White Introduction To The Study of Public Administration New York: Macmillan Co 1958 .

(٢) المرجع السابق

لاتشمل كل مافى العملية الادارية من عناصر القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وما اليها . كما أنها تغفل النظر الى الادارة كنشاط ذى جوانب سلوكية هامة تتصل بالعنصر البشرى والاعتبارات الانسانية التى يستمد منها مفهوم الادارة أهم صفاته .

وقد وجهت الى هذا المنهج عدة انتقادات مؤداها عدم الربط بين الادارة والبيئة واهمال دراسة سلوك العاملين داخل التنظيم ، وعدم الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقة بين الجمهور والادارة . ويلاحظ ان هذا المنهج ظهر فى أوائل هذا القرن الذى نعيشه ولايزال سائدا فى عدد من الدراسات .

(٣) المنهج السلوكى :

ومدخله اجتماعى نفسى . وهو اتجاه يعنى بالنواحى السلوكية فى الادارة ويحاول دراسة وفهم طبيعة العملية الادارية وحركتها فى ضوء الاتجاهات السلوكية .

فبينما نجد المناهج السابقة تهتم بالنواحى الدستورية والقانوية والتنظيمية ، أى تهتم بما يجب أن تكون عليه الادارة ، وبما يجب أن تفعله ، فان هذا المنهج يعنى بمحاولة فهم المواقف الادارية كما هى فى ضوء العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة أكثر مما يهتم بما يجب أن يعمل . ويعتمد هذا المنهج على أن هناك نظاما واستقرارات للعملية الادارية أو على الاقل للسلوك البشرى ـ داخل المنظمات ـ الذى هو صلب هذه العملية .

ويتخذ هذا المنهج البحث العلمى أساسا للدراسة فى محاولته لوضع قواعد عامة تتصل بالتنظيم والادارة ، وذلك باستخلاصها مما هو كائن ، ومعرفة المؤثرات الاجتماعية والنفسية التى تؤثر فى هذه القواعد .

ومن رواد هذا المذهب هيربرت سايمون ، ودونالد سميثبيرج وفيكتور طومسون ، وقد وضعوا معا كتابهم (الادارة العامة)[1] الذى يعكس المنهج الذى نادوا به فى دراسة وفهم طبيعة العملية الادارية .

(٤) المنهج البيــئى :

يهتم هذا المنهج بصفة خاصة بابراز العلاقة بين الادارة العامة وبين بيئتها ، وذلك بدراسة العوامل المختلفة التى تشكل مجتمعا معينا بصفاته وخصائصه وأثر هذه العوامل على الادارة العامة فى ذلك المجتمع بالذات . ويقوم هذا المنهج على الانماط الادارية والوظيفية فى كل بلد تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية السائدة ، والتى تتفاعل جميعا لتخرج نظاما معينا من الادارة هو الذى يسود فى النهاية ، بغض النظر عما تقرره القوانين واللوائح . ومن خلال هذا يتعذر تعميم الأسس والمبادىء الادارية ، أو افتراض ان ما يحدث منها أثرا فى مجتمع معين سوف ينتج أثرا مماثلا فى مجتمع آخر .

1– Simon, H . D .Smithburg, and V . Thompson, Public Administration, (new York : Alfred A . Knopt, Inc, 1950)

وقد أخذ هذا المنهج البيئى مكانه بوضوح بعد الحرب العالمية الثانية حيث زاد الاتصال بين الدول وامتدت الدراسات الادارية الى مجتمعات جديدة .

(ب) أهداف الادارة العامة وخصائصها :

(١) أهداف الادارة العامة

يقول هوايت[١] أن الادارة العامة تتكون من جميع العمليات التى تستهدف تنفيذ السياسة العامة .

فالادارة العامة كما سبق الايضاح نشاط يتعلق بالتنفيذ أى تنفيذ السياسة العامة المرسومة للدولة . أما الهدف النهائى للإدارة العامة فهو تقديم الخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع وضمان استمرار تفاعله فى حدود السياسة المقررة سلفا من السلطة السياسية والتشريعية فى الدولة . ومن هذا الهدف النهائى تتفرع اهداف اخرى من أهمها على سبيل المثال ـ فى المملكة العربية السعودية مايلى[٢] : ـ

١ ـ المحافظة على سلامة الدولة والذود عنها .
٢ ـ المحافظة على الأمن والسكينة طبقا للنظام .
٣ ـ المحافظة على الصحة العامة .
٤ ـ تأمين المسكن المناسب للمواطن .
٥ ـ نشر الوعى الرياضى بين المواطنين .
٦ ـ العناية بالقوى البشرية بالدولة والعاملين فيها والمحافظة على حقوقهم وتوفير المستوى المعيشى المناسب لهم .
٧ ـ اعانة غير القادرين والعاطلين .
٨ ـ الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر طبقا للشريعة الاسلامية .
٩ ـ الاستغلال الأمثل لموارد البلاد وذلك بالآتى .
ـ اقامة المشروعات التجارية .
ـ تهيئة المناطق الصناعية والتوسع فيها ، والتوسع فى الزراعة والبحث عن مصادر المياه وتوفيرها وتنظيم استعمالها .
ـ استخراج خيرات الأرض .
١٠ ـ العمل على التقدم الحضارى للمجتمع مع المحافظة على قيمه ومثله العليا وذلك من خلال :
ـ العناية بأنشاء المشروعات الكهربائية للقرى والمدن .
ـ توفير مياه الشرب النقية .

---

(١) مرجع سابق .
(٢) دكتور أحمد الصباب ومحمد محجوب ـ ادارة شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية (دار المجمع العلمى ـ جدة ١٣٩٨) .

- الرعاية الاجتماعية .
- تشجيع الفنون والاداب .
١١ ـ كفالة العدالة بين المواطنين .
١٢ ـ شق الطرق وتدبير المواصلات بأنواعها لاسلكية وسلكية وبريدية والتي تتمثل في البرق والبريد والهاتف .
١٣ ـ تقديم الخدمات الاعلامية والترفيهية وتغذية الجمهور ثقافيا وتنمية وعيه الثقافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي .
١٤ ـ اتاحة فرصة التعليم بمستوياته المختلفة لأفراد الشعب .

(٢) خصائص الادارة العامة :

يمكن ان نتبين خصائص الادارة العامة وما تنفرد به مما يميزها عن مجالات الادارة الاخرى وعلى الأخص إدارة الأعمال فيما يلي :

١ ـ هدف الادارة العامة هو تقديم خدمة عامة ، وقد تحقق احيانا بعض الارباح ولكن الربح ليس مقصودا بنشاطها ، فالمقصود عادة هو الخدمة ولو نتج عن ادائها خسارة بمفهوم ادارة الأعمال .

٢ ـ المشروعات الحكومية عادة احتكارية فلا يشارك الحكومة فيها أحد والحكومة لا تنافس بدخولها هذه المشروعات أحدا . فهي مرافق تهم المجموع .

٣ ـ تعمل الادارة العامة على تحقيق المساواة بين مجموع المواطنين فيما يتصل بما يقدم لهم من خدمات . والمستفيدون ـ وهم مجموعة المواطنين ـ لكل منهم فرصة متكافئة .

٤ ـ الموظف الذي يعمل في مجال الادارة العامة هو موظف عام . وهو بهذا الوصف يشغل عملا دائما في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الادارية بطريق مباشر . وعلى هذا فهو يحصل على أجر من الدولة ويشغل وظيفته بصفة دائمة ، كما أنه ينقطع تماما لخدمة الدولة وهو يمارس عمله بصفته الوظيفية وليس لشخصه شأن يذكر ، اذ يندمج في الوظيفة ويصبح وقته كله ملكا لها وتصبح مسئوليته عامة تجاه المجتمع الذي يعيش فيه ، ويمكن مساءلته طبقا للنظم المقررة وكذلك مقاضاته عما يحدثه من ضرر بمصالح الجمهور .

٥ ـ تعتمد الادارة العامة على تنظيم واسع النطاق يتدرج هرميا في الرئاسات وتكثر فيه الوحدات الادارية ، مما يستدعي حسن التنظيم لعدم التكرار والازدواج والتداخل في الاختصاصات ، وكذلك العناية بانضباط الموظفين ورقابتهم والتفتيش عليهم وعلى أعمالهم .

٦ ـ تتميز الادارة العامة بأن الموظف فيها مستقر وتوضع القواعد الوظيفية لتطمئنه على حاضره ومستقبله ، وتجعله يتخذ هذه الوظيفة طريقا للحياة . ومن أجل ذلك أنشئت أجهزة الخدمة المدنية لتضع أنظمة التوظيف والأجور والحوافز وما الى ذلك .

٧ ـ يقوم العمل الحكومي على أساس من اجراءات لايحيد عنها العامل . فهي مرسومة له مقدما ، ويقوم على توحيد النماذج والمستندات في أحيان كثيرة بما يحقق السرعة ويسهل عملية

الرقابة السابقة واللاحقة . وبهذا تحاول الحكومة أن تعنى بالتنظيم وإقامته على أسس سليمة ، كما تهتم بالاصلاح الادارى وتنشيء الأجهزة التى تعنى بتبسيط الاجراءات والنظر الى دورة المستندات بالشكل الذى يهيىء خدمة طيبة ومفيدة لجمهور الناس وبشكل مرن .

(جـ) البيروقراطية والادارة العامة :

تتكون الكلمة Bureaucracy كما نرى من مقطعين ، وتشتق من الأصل الأغريقى Kratia ومعناها To be Strong أى القوة و Bureau أى المكتب والكلمة فى مجموعها تعنى (قوة المكتب) أو سلطة المكتب . وهى على كل حال لها مفاهيم مختلفة من أهمها مايلى :

(١) الادارة الحكومية عن طريق المصالح والادارات التى يصرفها مجموعة من الموظفين تحكمهم اجراءات جامدة (أى روتين) .

(٢) مجموعة من الموظفين الرسميين .

(٣) الاجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن فى حد ذاته .

(٤) تركيز السلطة فى المكاتب الادارية .

وكل هذه المسميات يلاحظ أنها تتركز على البيروقراطية فى الجهاز الحكومى . ومع ذلك فان كلمة بيروقراطية يمكن ايضا ان تستعمل فى وصف الادارة بقطاع الاعمال فيقول روبرت مرتون[١] أن نمو البيروقراطية ـ سواء فى الحكومة أو فى قطاع الأعمال ـ ينظر اليها كأحد الاتجاهات الاجتماعية فى وقتنا المعاصر .

وعن المعنى الوظيفى لكلمة البيروقراطية ، يعتبر التحليل الذى قدمه[٢] نقطة بدء لفهم البيروقراطية ، فيعرض ماكس ويبر النموذج البيروقراطى على أنه :

(١) تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التى تحكمها قواعد .

(٢) نطاق اختصاص معين لكل مكتب . أى تقسيم عمل وسلطة لشاغل المكتب تقابله مسئوليات ، ووسائل الالزام الضرورية المحددة بوضوح واستعمالها فى الحدود المنصوص عليها .

(٣) يقوم تنظيم المكاتب على أساس التدرج الهرمى ، فالمكتب الأعلى يراقب ويشرف على المكاتب الأدنى . وهذا يعنى إيجاد نظام لاتخاذ القرارات ويستطيع المكتب الأعلى التعقيب على قرارات المكاتب التابعة .

(٤) تحكم المكاتب قواعـد سلوك وانماط فنية ، ويعرف الموظفون بالمكاتب أعمالهم ويتدربون عليها .

1– Robert Merton & Others, Readings in Bureaucracy, (The Free Press, 1ll, 1966) P . 11.

2 – May Weber, The Theory Of Social and Eoonomic organization, (New York: Oxford University, 1946.

(٥) فى هذا النموذج تنفصل الادارة عن الملكية ، فالعاملون فى المنظمة أو المنشأة لايملكون وسائل العمل والانتاج وإنما يمدون بها فى شكل نقود وادوات . وهنا يسأل العاملون عن كيفية الانفاق والاستخدام .

(٦) ليس هناك ادنى حق فى تملك المنصب الرسمى أو تملك المكتب وما فيه وليس هناك نظام وراثى لتولى الوظائف .

(٧) جميع الاجراءات الادارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت بالكتابة ، ومن مجموع ما نجده فى المستندات والملفات المكتوبة وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة يتكون مايسمى بالمكتب كشخص معنوى ، وهو محور العمل المشترك فى العصر الحديث .

(٨) من الملاحظ على النموذج البيروقراطى انه يحمل صفات لابد من توافرها فى كافة المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وربما أنصرف أكثر إلى العمل الحكومى حيث الاعتماد فيه على النشاط الادارى المكتبى ويلتزم بالاوضاع الرسمية أكثر من غيره فى مجالات الادارة .

ثانيـــــا : إدارة الأعمـــال

يقصد بادارة الأعمال ، ذلك النشاط الذى يؤدى الى تحقيق الكفاية فى المنشآت ذات الطابع الاقتصادى والتى تعمل على اشباع الحاجات المادية أو المعنوية للمجتمع بصفة عامة ، ولبعض القطاعات بصفة خاصة .

ومما يميز ادارة الاعمال ان الهدف الرئيسى فيها هو الربح . وينتج هذا الربح عن تقديم سلع أو خدمات تباع وتجد من يشتريها بالثمن الذى يفوق التكلفة ومن هنا كانت عناية ادارة الأعمال بكل أوجه النشاط المؤدية الى خفض التكاليف وزيادة الايرادات . كل ذلك مع مراعاة المصلحة العامة لجمهور المستهلكين ومن ثم مصلحة المجتمع باسره ..

وتتكون أجهزة الأعمال من المنظمات التى تسعى سعيا اقتصاديا وتعمل كل واحدة منها مستقلة عن غيرها فتحدد لنفسها الغرض وترسم لنفسها السياسة ، وتقرر النظم والتنظيمات التى تكفل حسن سير العمل فيها والتنسيق بين الوظائف التى تؤديها ، وتقرر الأساليب والوسائل التى تضبط بها الأعمال فى رقابة النشاط الذى تقوم به الاجهزة الفرعية ويتم ذلك ايضا وفق ما تضعه الدولة من نظم لحماية المجتمع .

(أ) وظائف منشآت الأعمال :

يضم نشاط منشأة الأعمال عددا من الوظائف الرئيسية منها :

(١) الانتاج

(٢) وظيفة التسويق

(٣) وظيفة التمويل .

(٤) شئون العاملين

(٥) الأعمال المكتبية

(٦) العلاقات العامة .

(١) وظيفة الانتـــاج :

تشمل هذه الوظيفة كافة العمليات الفنية المتعلقة بانتاج السلع المادية زراعية كانت أم مصنوعة وسواء كان الانتاج استخراجيا أو تحويليا أو تجميعا . وتتلخص غاية هذه الوظيفة فى انها ترمى الى انتاج السلع ذات المواصفات المحددة بكميات مقررة ، فى الوقت المناسب وبالجودة الملائمة وبأحسن وأرخص طرق الاداء الفنى .

ونظرا لأن الانتاج يقوم على دعامات أربع ـ هى المواد والآلات والأدوات والمهمات المختلفة والعمال ، والادارة ـ فان المهمة الرئيسية لادارة الانتاج هى :

١ ـ العمل على استخدام المواد استخداما اقتصاديا دون ان يهلك شيء منها بغير فائدة .

٢ ـ تشغيل الآلات بأكبر قدر من الكفاءة بحيث تستغل طاقاتها أحسن الاستغلال مع المحافظة على سلامتها واطالة عمرها على قدر الاستطاعة .

٣ ـ استعمال الادوات والمهمات استعمالا صالحا .

٤ ـ تشغيل العمال بحيث يبذلون أقصى جهد ممكن فى انجاز العمل الذى يوكل اليهم .

والانتاج يعنى تحويل ما تكتنزه الطبيعة أو تجود به من خيرات الى سلع ذات نفع للإنسان ، وذلك عن طريق التغيير فى طبيعة المادة ، أو فى شكلها وهيئتها بما يضيف قيمة جديدة للمواد ، وتسهم هذه القيمة المضافة فى تكوين الدخل القومى للمجتمع . فضلا عن ذلك فان الانتاج هو العامل الرئيسى الذى يؤثر فى مستوى المعيشة وبه يقاس مدى تقدم الأمم .

ويقتضى الأمر لتحقيق الكفاية فى الانتاج ان يتوافر لدى القائمين على امره خبرة فنية كافية فيما يتعلق بالتخصص الذى يباشرونه ، حتى يكونوا قادرين على تحقيق الكفاية فى استخدام الموارد والآلات والأدوات والمهمات . كذلك لابد من أن تتوافر عندهم خبرة ادارية تمكنهم من تحقيق الكفاية فى تشغيل العمال ، باستخراج أقصى الطاقات منهم وتحقيق الرضا والاطمئنان عندهم .

والإنتاج بصفة عامة ينقسم إلى أربعة أنواع وفقا لطريقة التشغيل هى :

الانتاج المستمر ، والمؤقت ، والمتغير ، والمتكرر .

فالانتاج المستمر هو الذى بمقتضاه تستمر المنشأة تعمل بانتظام طوال العام سواء كان استهلاك السلع المنتجة مستمرا أو موسميا . ويتيح هذا النوع من الانتاج استغلالا طيبا للآلات والأدوات . كما يؤدى الى استقرار العاملين واكتساب المزيد من الخبرة على الدوام .

أما الانتاج المؤقت فيقتصر على الحالات التى تكون فيها السلع مما لايمكن انتاجه إلا فى موسم معين . فلا يعمل المصنع إلا خلال ذلك الموسم ، ثم يتوقف النشاط الى أن يحل موسم الانتاج فى العام التالى . وأقرب مثال الى هذا النوع من الانتاج مصانع تعليب الخضر ومصانع تجهيز واعداد الفواكه للتصدير . وفى مثل هذا النوع من الانتاج نجد أن نسبة التكلفة عالية ، كما أن العاملين غالبا ما يكونون موسمين غير مستقرين وتواجه ادارة المصنع مشاكل كبرى لتدبير العدد الكافى من العمال فى كل موسم تشغيل ، لهذا فان منشآت الانتاج الناهضة والتى تندرج تحت هذا النوع ، تعمل على أن تستخدم آلات يمكن تعديلها جزئيا فى أعقاب كل عملية

انتاجية لكى تلائم انتاجا موسميا آخر . وهكذا تعمل الآلات طوال العام فى مجموعة من السلع الموسمية التى تختلف فيما بينها من حيث انتاجها .

وأما الانتاج المتغير فيتعلق بسلع متباينة فى وقت الانتاج ، بحيث تستخدم الآلات والعمال فى انتاج تلك السلع تباعا بعد اجراء تعديلات طفيفة على الآلات بحيث لاتغير تلك التعديلات من طبيعة الآلة ولاتحمل المصنع تكاليف عالية . ومن أمثلة هذا النوع من الانتاج ، مصانع انتاج الطلبيات التى يتوقف صنعها على المواصفات التى يقررها المشترى والتى لابد من توافرها بالكميات التى يطلبها كمصانع الأثاث والمصانع التى تنتج آلات للمصانع الأخرى .

أما الانتاج المتكرر ، فهو يجمع بين خصائص الإنتاج المستمر والإنتاج المتغير إذ يعد المنتج سلعته إعدادا أوليا مستخدما الأسلوب المستمر ، ثم يجرى فى السلعة بعض التعديلات وفقا لما يطلبه مشتروها .

(٢) وظيفة التسويق :

وهى تعد الوظيفة الأولى للمنشأة التى تقوم اصلا بعمليات الإنجاز . كما تقف على قدم المساواة مع وظيفة الإنتاج فى المنشأة الإنتاجية ، حيث لاقيمة لإنتاج ما بغير تسويقه .

ويشمل نشاط التسويق كافة أنواع الأعمال والمعاملات التى تؤدى إلى انسياب السلع منذ تمام إنتاجها إلى أن تصل إلى أيدى مستهلكيها . بل ان التسويق يمتد إلى ما قبل الإنتاج حيث لابد من تعيين المواصفات التى تنتج بها السلع وفقا لما يحتاج إليه مستهلكوها ويتفق مع رغباتهم وأذواقهم . فهذه المواصفات التى تتعلق بشكل السلعة وتيسر استخدامها أو استهلاكها وكيفية تعبئتها أو تغليفها وما تتميز به من طعم أو لون أو رائحة .. والإسم التجارى الذى تحمله والسعر الذى تباع به للمستهلك أمر من صميم وظيفة التسويق . هذا بخلاف المواصفات الفنية للإنتاج ، فيما يتعلق بالمواد التى تصنع منها السلعة ودرجة تركيب هذه المواد فيها ، والأصول الفنية التى تراعى فى صنعها لكى تؤتى الأثار التى أنتجت لتحققها ، فهذا من اختصاص وظيفة الانتاج .

وتستهدف وظيفة التسويق التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم .. وبناء على ذلك يقدم جهاز التسويق الى جهاز الإنتاج توصياته لكى ينتج السلع التى يحتاج إليها السوق ويحتمل أن تلقى رواجا فيه .. كما أنها تعمل على تيسير وصول المنتجات الى المستهلكين الذين سوف يستخدمونها بأنفسهم أو الذين يستعملونها فى انتاج آخر عن طريق مسالك التوزيع الملائمة ، مثل الوكلاء ومتعهدى البيع ومتاجر الجملة ومتاجر التجزئة بأنواعها ، واستعمال وسائل النقل المناسبة لتوصيل السلع إلى العملاء والمستهلكين بأسرع وقت وأكبر كفاءة ، وتخزين السلع المنتجة بالقدر الملائم لمواجهة حالة الطلب عليها بالأسلوب الذى

يحافظ على جودتها وتيسير حفظها وتناولها وتسليمها . والترويج للسلع حتى ينشط الطلب عليها أو يستقر أمره فيتقبلها المستهلكون قبولا حسنا ، وادارة الوظيفة البيعية التى بها تنتقل السلع الى حوزة مشتريها ، وتغطية مخاطر التسويق فى كافة مراحله ، وتمويل عملياته . وعلى هذا تشمل وظيفة التسويق وظائف أخرى فرعية ، هى تصميم السلع من الوجهة التسويقية ، والتخزين والنقل والتأمين والتمويل والتوزيع والبيع والإعلان وبحوث التسويق ، بالإضافة الى وظيفة الشراء التى تعتبر من الوظائف التسويقية الرئيسية عند المنشآت الإنتاجية .

ونظرا لأن المستهلك النهائى هو غاية وظيفة التسويق ، فأنه لابد من التعرف عليه من حيث عدد المستهلكين المرتقبين للسلعة والمناطق التى يوجدون بها ، ومستويات الدخل عندهم ، وكيفية انفاقهم لدخولهم ، ومدى ميلهم الى الادخار أو الاستهلاك وتكوينهم من حيث عوامل السن والجنس ودرجة التعليم وحجم الأسرة وغير ذلك من الأمور . كما يقتضى الأمر ضرورة الالمام بدوافع الشراء عند المستهلكين والمتعاملين والمشاكل التى تترتب عليها ، للعمل على معالجتها عند وضع خطة التسويق . كذلك لابد من دراسة مسالك التوزيع لاختيار طريق التسويق المناسب من بينها ، والتعرف على خصائص منشآت التسويق التى سوف تتداول السلعة بينها . كالوكلاء ومنشآت الجملة ومتاجر التجزئة بأنواعها ودراسة السياسات التسويقية الملائمة كالتنويع والتبسيط والتوحيد القياسى وتمييز السلع بعلامات وأسماء تجارية ، وأساليب تعبئة السلع ، فضلا عن الإلمام الكامل بسياسات التسعير لكى تختار المنشأة من بينها ما يحقق اكبر قدر من المبيعات ويدر ارباحا ملائمة ..

(٣) وظيفة التمويل :

تشمل هذه الوظيفة تدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع ، وما يلزم من مال لتشغيله بعد انشائه وتقرير كيفية استخدام الأموال المتاحة بأكبر قدر من الكفاية .

وقد تعتمد المنشأة فى تمويل نشاطها على رأسمالها ، أو تلجأ الى القروض أو الحصول على ائتمان من الموردين - أى الشراء منهم على أساس من السداد الآجل أو المقسط لقيمة المشتريات . واذا اتبعت المنشأة كلتا السياستين فعليها أن تحقق التوازن بينهما حتى لا تستنزف فوائد القروض أو الائتمان معظم الأرباح ، ولا يعود على رأس المال إلا القليل منها . والتمويل الدائم لابد له من اعتماد على رأس المال . فإقامة المبانى اللازمة للمنشآت وتجهيزها بالآلات والأثاث والمعدات والأدوات وما يكفى من المواد لفترات حياتها الأولى ، يجب أن يكون اعتمادا على رأس مالها ، وكذلك الحال فيما يلزم من أموال لتشغيل نشاطها الجارى . بيد أن المنشأة قد تواجه ظروفا يقل فيها المال السائل عندها عن حاجتها ، وحينئذ تلجى للقروض أو الائتمان كوسيلة مؤقتة للتمويل .. وفى هذه الحالة تأخذ المنشأة فى اعتبارها عدة عوامل : من بينها فائدة التمويل ومدة القرض ومقدار أقساطه وتاريخ استحقاق كل قسط ، ذلك حتى

تعمل على تدبير المال اللازم من مواردها الذاتية أو مما يدره القرض أو ينجم عن الائتمان من أرباح أو ما تسترده من أموال ، لكى تسدد من ذلك أقساط القروض والديون المستحقة عليها للموردين مع دفع ما تلتزم به من فوائد كذلك .

هذا وفيما يتعلق بحسن تشغيل الأموال ، تهتم وظيفة التمويل بالتحليل المستمر لأصول المنشأة (أى مالها من موجودات وحقوق) وخصومها (وهى ما على المنشأة من التزامات) وذلك حتى تطمئن الى مركزها المالى أو تتعرف على نواحى الضعف فيه فتعمل على معالجتها . فلابد مثلا من التعرف - بصفة دورية - على العلاقة بين جملة الأصول وجملة الخصوم ، وبين الأصول الثابتة من ناحية والمتداولة من ناحية اخرى ، وكذلك بين الخصوم الثابتة والمتداولة وبين الأصول الثابتة والخصوم الثابتة ، وبين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، فضلا عن التعرف على حركة المدينين وفترة تحصيل الكمبيالات ونسبة الربح الى المبيعات ونسبته الى جملة الأصول ونسبة المصروفات الى المبيعات .. وغير ذلك من النسب التى توضح مدى القوة فى المركز المالى للمنشأة أو الضعف فيه ، ومدى كفايتها فى تشغيل مواردها المالية واتجاه تلك الكفاية على مر السنين .

ونظرا لأن نواحى النشاط وكافة المعاملات عند منشأة الأعمال تسجل محاسبيا على هيئة أرقام فأن الوظيفة المحاسبية التى توضح رقميا إيرادات المنشأة ونفقاتها وما تملكه من اصول وما يستحق عليها من التزامات وما تجريه من صفقات .. الخ .. تكون تابعة فى معظم الأحوال لوظيفة التمويل . وهكذا الأمر فيما يتعلق بالشئون الاحصائية . ذلك فضلا عن أن وظيفة التمويل لها اليد العليا فى الرقابة على كافة نواحى النشاط بالمنشأة من الناحية المالية .

(٤) وظيفة شؤون العاملين :

تختص هذه الوظيفة بكل مايتعلق بإدارة الأفراد . ويمكن تلخيص المهام التى تقوم بها على الوجه التالى :

١ - اختيار العاملين الجدد بالطريقة السليمة التى تحقق العدالة فى اتاحة الفرص والكفاية فى الاختيار عن طريق وضع معايير الاختيار بحيث يمكن التمييز بين الصالحين من المرشحين لشغل الوظائف وغير الصالحين . وفى هذا السبيل تبدأ الادارة بوضع المواصفات التى ينبغى ان تتوفر عند العامل بما يتفق مع مقتضيات الوظيفة التى يشغلها ، والإعلان عن الوظيفة لإتاحة الفرصة لأكبر عدد لكى يتقدم لشغلها ، واعداد طلبات الاستخدام التى يملأها المرشحون ثم تصفية هذه الطلبات بحيث يتبقى منها ما يخص من هو أصلح من غيره ، واجراء الاختبارات التحريرية اذا لزم ذلك ، واجراء الاختبار الشخصى للتعرف

على شخصية المرشح ، ثم اتخاذ اجراءات التعيين الفعلى وتسليم العامل عمله وتعريفه بكافة الظروف التى تحيط بالوظيفة .

ولكى يختار العاملون بطريقة سليمة ، وحتى يكون عددهم ملائما لحاجة العمل لا بد من حصر الوظائف والتعرف على الشاغر منها وتحليل متطلبات الوظيفة مع تعيين درجتها المالية .

٢ - تدريب العاملين الجدد والقدامى . فالعامل الجديد لا بد له من أن يحاط علما بطبيعة وظيفته وما سوف يلقاه من صعوبات فيها . كما يجدر به أن يلم إلماما كافيا بالمنشأة التى يعمل بها وبالسلع التى تنتجها المنشأة أو تتعامل فيها ، ويتعرف على تاريخها وتطورها وتنظيمها الادارى والأجهزة التى تتكون منها والوظائف التى تقوم بها . كما يتعرف على طبيعة المتعاملين مع المنشأة وعلى المنشآت الأخرى المنافسة لها وبذلك يبدأ عمله على دعامة من المعلومات التى تهيء له اكتساب الخبرة فى عمله فى أقل وقت . أما العاملون القدامى فأن التدريب يهيء لهم السبيل للتقدم فى عملهم ،ويفتح أمامهم أبواب الترقى ويهيئهم لتولى مناصب أعلى ويرفع روحهم المعنوية ، ويحقق التعاون والانسجام بينهم وذلك عن طريق ما يلقى عليهم من محاضرات وما يعقد من ندوات واجتماعات تدرس فيها المشكلات بحيث تتفتح الأذهان لأحسن الطرق لمعالجتها ، كذلك عن طريق التدريب العملى الذى يتم فى حقل العمل ، وما يزود به العاملون من معلومات عن تجارب غيرهم ممن حققوا السبق فى أعمالهم وغير ذلك من الوسائل .

٣ - إشباع الحاجات المادية والنفسية مما يرفع من معنوياتهم وذلك عن طريق وضع القواعد الخاصة بالمرتبات والمكافآت التشجيعية والتقدير المعنوى وغير ذلك من الحوافز بالاشتراك مع الادارة العليا للمنشأة واعلان هذه القواعد للعاملين .

٤ - الأعمال التنفيذية الخاصة بصرف المرتبات والمكافآت وتوقيع الجزاءات والقيام بالأجازات والندب والاعارة وانهاء الخدمة وتسوية الاستحقاقات وما الى ذلك .

٥ - حفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتى تسجل فيها البيانات المميزة لكل منهم والتطورات التى يمر بها فى عمله .

٦ - تقديم الخدمات التى تحقق الانسجام بين العاملين ، كتنظيم الرحلات وحفلات الترفيه والاجتماعات والمؤتمرات والتعرف على العلاقة بين العاملين بعضهم وبعض ومعالجة مشكلاتهم الوظيفية .

٧ - الرقابة على حسن سير الأعمال بالمنشأة وذلك فيما يتصل بدوام العمل كانتظام العاملين فى الحضور والانصراف والقيام بالأجازات والعودة منها ومراعاة السلوك القويم اثناء العمل .

(٥) وظيفة الأعمال المكتبية :

وهى الوظيفة التى تقدم خدمات مساعدة تعين على انجاز الأعمال بضبط واتقان وتيسير انسياب الأعمال . ومن أهم الواجبات الملقاة على عاتق هذه الوظيفة مايلى :

١ – استقبال المعلومات التى ترد للمنشأة على هيئة خطابات أو برقيات أو مكالمات هاتفية أو طلبات شراء أو فواتير واردة أو غير ذلك بالاضافة الى تداول المعلومات بين المختصين داخل المنشأة والتى تتمثل فيما يرد من معلومات فى المذكرات والتقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات الصادرة والتوجيهات والأوامر المكتوبة وصور الخطابات والفواتير وأوامر التوريد والتخزين وما الى ذلك .

٢ – تصدير المعلومات الى خارج المنشأة ، مما يكون على شكل فواتير صادرة وخطابات وبرقيات واشارات هاتفية وطلبات الشراء وتعزيز الاتفاقات .. الخ ..

٣ – حفظ وتسجيل المعلومات بقيدها فى الدفاتر والسجلات ، وحفظ أصولها او صورها فى الملفات بالطريقة التى يتيسر بها الرجوع الى تلك المعلومات عند الحاجة . ومن أمثلة هذه السجلات دفاتر البريد الوارد أو الصادر وتسليم البريد وسجلات البرقيات الواردة والصادرة والكشوف والبطاقات والشرائط الصوتية وغير ذلك من وسائل التسجيل . وتعتبر هذه السجلات من الوسائل المهمة التى يستعان بها فى متابعة سير الأعمال بحيث تتم فى المواعيد المقررة لها .

٤ – ترتيب وتنظيم المعلومات على هيئة كشوفات احصائية ورسوم بيانية لتستعين بها ادارة المنشأة عند وضع الخطط لمختلف نواحى النشاط .

٥ – الأعمال التنفيذية المتعلقة بالكتابة على الآلة الكاتبة والنسخ والتصوير والطبع .

٦ – تزويد المنشأة بما يلزمها من مطبوعات وادوات كتابية ومكتبية ومعدات مثل الأوراق والدفاتر وورق الكربون والأقلام والأدوات الهندسية اللازمة للأعمال المكتبية والآلات الكاتبة والحاسبة والأثاث اللازم للعمل .

٧ – تقديم الخدمات التى تيسر الاتصال بين أجهزة المنشأة بعضها بالبعض عن طريق السعاة وأجهزة الهاتف ووسائل الاتصال السلكية الداخلية وأجهزة التليفزيون ذات الدائرة المغلقة ....الخ .

٨ – حماية أصول المنشأة والمحافظة على مظهرها والعمل على راحة العاملين فيها مثل أعمال الصيانة للأثاثات المكتبية والمبانى واتخاذ ما يلزم للتأمين على موجودات المنشأة من الحريق والحوادث والسرقة والمسئولية المدنية وتنظيم الحراسة واتخاذ اجراءات الأمن الكفيلة بالحفاظ على المنشأة ومن فيها وأعمال النظافة والإضاءة والتهوية وتهيئة الجو

المريح للعمل ، وتدبير وسائل انتقال العاملين لمقر عملهم ، وما يتصل بتنظيم المكاتب من حيث تصميمها واماكنها وترتيب المعدات والأجهزة بها .

٩ - استقبال الزائرين ومدهم بالمعلومات التى ترشدهم الى سرعة انجاز معاملاتهم مع المنشأة وغير ذلك من المعلومات المسموح بها .

١٠ - الاشتراك فى وضع الاجراءات التى تيسر انسياب العمليات بين عامل وآخر ومكتب وغيره ، بحيث لا تتأخر الأعمال عن الوقت المقرر لإنجازها .

١١ - تنظيم وعقد الاجتماعات العامة والاعداد لاجتماعات اللجان وتولى أمانة سرها واعداد جداول اعمالها وتسجيل محاضرها وتبليغ قراراتها للمعنيين بشأنها وما الى ذلك .

وباختصار تختص هذه الوظيفة بكل مايتعلق بانتظام الأعمال وترتيبها وكافة الأعمال الإدارية التى تعين المديرين على تحقيق الكفاية فى عملهم حتى يتفرغوا للأمور الهامة وحدها .

(٦) وظيفة العلاقات العامة :

تتلخص أغراض هذه الوظيفة فى تكوين أو تدعيم التفاهم المتبادل بين المنشـأة وأصحاب رأسمالها وبينها وبين العاملين فيها ، وبين العاملين بعضهم وبعض ، وبين المنشأة والمتعاملين معها ، وبينها وبين غيرهامن المنشآت الزميلة وبينهاوبين أجهزة الدولة ذات العلاقة بنشاطها ، وبين المنشأة والجمهور بصفة عامة ، بما يولد الثقة فى منشأة الأعمال ويكون عنها صورة طيبة عند الجماهير .

فكلما سادت العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم أرتفعت الروح المعنوية وبالتالى زادت قدرتهم على العمل ، كما ترفرف عليهم روح المودة التى تحول الزمالة فى العمل الى صداقة تؤتى أحسن الثمار فى العمل الجماعى الذى يقومون به .

كما أن العلاقات الممتازة بين العاملين ورؤسائهم تخلق الشعور بالولاء عند العاملين وتجعلهم يحسون بالانتماء للمنشأة مما يبعث عندهم الإخلاص والحماس فى عملهم . كذلك فأن العلاقة الوطيدة مع أصحاب رأس المال تؤدى الى اطمئنان المستثمرين وتشجيعهم على زيادة استثماراتهم فى المنشأة ، وتجعل منهم لسان صدق يروج لها ويرفع من مكانتها . أما العلاقة مع العملاء فهى تعد من أهم الدعامات التى يقوم عليها نشاط المنشأة . فالعميل الذى يحس بشعور طيب نحو منشأة .. يتعامل معها يكون أقرب اليها كلما فكر فى صفقة تتصل بنشاطها ، سواء كان ذلك العميل مشتريا أو موردا . وتعتبر هذه العلاقة الأساس الذى يرتكز عليه نشاط البيع والشراء ، كما أنها تؤثر كذلك فى نشاط الانتاج .. أما العلاقة مع المنشآت الزميلة فان تنميتها تؤدى الى المجاملة فى المعاملات . فضلا عن قيام المنافسة بين المنشأة وغيرها من المنشآت على مبادىء شريفة وكريمة وبناءة . كذلك إذا قامت علاقات طيبة بين منشأة الأعمال والأجهزة الحكومية ذات الصلة بنشاطها فإن هذا يحل الكثير من المشاكل ويحقق السرعة والسهولة فى انجاز المعاملات الخاصة بها .

تلخيص لأهم أوجه التشابه والاختلاف
بين الإدارة العامة وادارة الأعمال

العناصر	الادارة العامة	إدارة الأعمال
(١) الوظائف الادارية	واحد فى المجالين فهى تقوم فى كل من الادارة العامة وادارة الأعمال على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .	
(٢) المفاهيم والعمليات	المفاهيم والعمليات والطرق التى تستخدم فى كلا المجالين متماثلة	
(٣) القوة الرئيسية المؤثرة	السياسة هى العامل الأقوى اثرا	الاقتصاد هو المحرك الرئيسى
(٤) الاطار القانونى للمنشأة	تعمل فى ظل التشريع العام	تخضع لقرارات مجلس إدارة المنشأة وما يصدره المستوى الادارى من تعليمات
(٥) الهدف	تستهدف تأدية خدمة عامة	تستهدف الربح أساسا
(٦) ظروف العمل	تقوم على تنظيم واسع النطاق يشمل وزرات ومصالح وادارات ... الخ	تقوم على تنظيم محدد بنطاق نشاط منشأة الأعمال

على أن الأمر الذى ينبغى أن نلاحظه أنه على الرغم من هذه الفوارق فإن التطور الحديث فى كل من مجالى الادارة العامة وإدارة الأعمال قد أدى إلى ذوبان الكثير منها .

فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة ، كما أن التطور الاجتماعى جعل النوعين من الادارة يعملان فى تكامل لتحقيق المصالح العامة ، وبالتالى قلت الفوارق بينهما[١] .

(١) د. محمود عساف . اصول الادارة .. مرجع سابق ص ١١٦

الفصل الثالث

تطـــور الفكــر الادارى

أولا : مدرسة الادارة التعليمية

ثانيـا : مدرسة العلاقات الانسانية

ثالثـا : المدرســـة الســلوكية

رابعـا : المدخــل الكـــمى

خامسـا : مدخــل النظـــم

سادسا : المدخـــل الموقـــفى

مقدمة

لقد كان الفكر الاداری فی مجال الأعمال سباقا علی قرينه فی مجال الادارة العامة . واستمر تطور الفكر الاداری حتی يومنا هذا . ونشأت مدارس عديدة لذلك الفكر ، منها المدرسة التقليدية التی يسميها البعض مدرسة الادارة العلمية أو مدرسة الكفاية الانتاجية ، حيث كانت تلك المدرسة تدعو الی اتباع الأسلوب العلمی ومحاولة استنباط القواعد التی يسير عليها النشاط الاداری . كما كانت تستهدف رفع مستوی الكفاية الانتاجية عند العاملين أو عند شاغلی الوظائف الادارية . وقادة هذه المدرسة فريدريك تايلور الأمريكی ومعاصره هنری فايول الفرنسی .

ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية التی تنظر الی العمل الاداری باعتباره اجتماعيا وليس مجرد عمل مادی ، وتعطی الاهتمام للعاملين باعتبارهم بشرا لهم احاسيسهم وحاجاتهم المادية والمعنوية . ومن ثم فإن علی الأجهزة الادارية ان تعمل علی اشباع تلك الحاجات جميعا . وقائد هذه المدرسة ايلتون مايو .

ومنها المدرسة السلوكية التی يعدها البعض ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية وتهتم هذه المدرسة بسلوك الاداريين والمنفذين وتبحث عن دوافعهم .

ومنها كذلك المدرسة التجريبية التی تدعو الی استخدام التجربة العلمية لاستنباط قواعد الادارة من خلالها والتثبت من صحة تلك القواعد اذا ما طبقت فی مختلف الظروف .

وبالاضافة الی تلك المدارس توجد المدرسة الرياضية التی تحاول استخدام الأسلوب الكمی فی معالجة المشكلات الادارية ، معتمدة فی ذلك بحوث العمليات والتحليل الاحصائی .. وتعمل علی اكتشاف النظريات الادارية علی أساس من الدراسة الكمية .

ومن المدارس الآخذة فی طريق التكوين حاليا ، المدرسة الاسلامية حيث يصاحب حركة الصحوة الاسلامية حاليا ، الدعوة بشدة الی استخلاص قواعد وأصول الادارة من واقع التراث الاسلامی عبر تاريخ نشأة الدولة الاسلامية ونموها ، بالإضافة الی المفاهيم الادارية العامة التی وردت إجمالا فی القرآن الكريم أو تفصيلا فی السنة الشريفة . ويقود هذا الاتجاه الذی يشق طريقه بسرعة لكی يصبح مدرسة - كلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة .

ونود قبل أن نتطرق للحديث عن أهم التطورات التی مر بها الفكر الاداری أن نشير إلی أنه من الملاحظ بشكل عام أن المدارس المختلفة للادارة ، لها نفس الأهداف وهی انما تختلف فی طرق دراسة وتحليل العمل الاداری . ويرجع السبب فی ذلك الی الاختلاف فی المفاهيم والتعارف التی تدور حول مفهوم كلمة « ادارة » .

أولا : مدرســة الادارة العلميــة

ويطلق عليها أحيانا المدرسة التقليدية ، وهى أقدم المدارس ولا تزال قائمة حتى وقتنا الحاضر . وكان التقليديون يستنتجون من خبراتهم العملية الواسعة فى الأعمال مايرونه حاويا للمبادىء الشاملة للإدارة .

والأساس الأول لهذه المبادىء هو نظرة الصلة الرسمية والعمليات الرسمية فقط فى مواجهة الناس ، حيث ينظر الى الناس وكأنهم أدوات انتاج فحسب ، يؤمرون بطريقة تجعلهم يستجمعون قدراتهم لصالح المنشأة التى يعملون فيها . وأغفل التقليديون أو قللوا من شأن واهمية العنصر الانسانى ، حيث كان اعتقادهم ان الشدة مع الفهم هما دعامتا الوصول بمقاصد التنظيم الى اهدافه التى يتم التوجه إليها تحت نظام من نظم السلطة .

وكانت الوحدة الأساسية هى الوظيفة (Function) فلكى نبنى منظمة بطريق رسمى فعلينا قبل كل شىء تحديد اهداف المشروع ، ثم بعد ذلك نقسم العمل الى وحدات وظيفية متماثلة توضع فيها بعد فى نسق متعاون .

وفى ضوء هذا المفهوم ، لم يكن غريبا على رواد هذه المدرسة أن يدرسوا الحركة الدفيقة التى فكر فيها فرانك جيلبرت مؤسس دراسة الحركة (Motion Study) لكى يربطوا بين الحركة والزمن الذى تستغرقه حتى يقللوا من الجهد الذى يبذل فى العمل .

وكانت فكرة التقليديين من ناحية توزيع السلطة ان تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل . فالمنظمة تعطى السلطة لعدد من الناس لإدارة العمل . ويمكن لهذه السلطة ان تفوض . ومعنى السلطة فى هذا المجال انها حق محدد موصوف يمكن بمقتضاه التأثير فى المساعدين فى التسلسل الرئاسى الرسمى . ومن شأن هذا التأثير أن يتعلق بالأداء وبالقرارات بالنسبة لأى عضو فى المنظمة ، سواء كان ذلك رأسيا من أعلى لأدنى أو من أدنى لأعلى أو أفقيا على نفس الخط والمستوى . وعلى هذا يمكن أن تتجاوز السلطة مجرد التأثير أو القوة .

فالأمر بالنسبة للتقليديين ان الادارة أو القيادة تعنى بتوجيه اداء الناس فى وظائفهم مما يجعلهم يقومون بهذه الوظائف بكفاءة .

ويرى اعضاء هذه المدرسة ان العمل الادارى إذا ما حللناه الى عناصره فإنه يتكون من ثلاثة عناصر ؛

التخطيط Planning والتنظيم Organizing والرقابة Controlling

مع ملاحظة أن مفهوم الرقابة عندهم أنها عبارة عن تعليمات ، تحذر من مخالفة الآداء المطلوب والموصوف . ولا تحمل فكرة الادارة غير اداء العمل ودراسة الوقت . بعبارة أخرى ،

كانت نظرة هؤلاء للادارة بوجه عام على انها مجموعة من الأنشطة والوظائف التى يجب القيام بها .

وباختصار فإن المدرسة التقليدية تؤكد ثلاثة جوانب رئيسية هى الكفاية (البحث عن الاتقان) ، واستنباط مبادىء عامة والسعى نحو اقامة بناء تنظيمى سليم .

(١) الاتقـــان والكفـــاية :

اتجهت حركة الادارة العلمية نحو تنمية الانتاج ، وزيادة الكفاية عند العمال . وكانت نظرتها تتلخص فى ان الناس ليسوا بمستوى الآلات ، اذا تمت المقارنة بين هذين العاملين . وعلى هذا فالمهمة الأساسية لرجال الادارة هى تنمية أنشطة العاملين وجعلها بقدر المستطاع آلية الشكل . فكل مهمة من المهام يجب أن يكون لها قياس ومعدل اداء يمكن التعرف عليه وضبطه ورقابته من خلال اجراءات سبق تحديدها . وكان من الطبيعى أن يفلت من زمام هذه الحكمة اعمال مثل : حل المشكلات ، واتخاذ القرارات . فلم يكن بمقدور اطار الادارة العلمية أن يضم هذه الأمور التى لم يكن من السهل تنميطها أو قياسها .

(٢) استنباط مبادىء عامة :

أشرنا من قبل الى أن فلسفة المدرسة التقليدية تقوم على التخطيط والاشراف المحكم ، وأنه متى تحولت قدرات العمال وطرق استخدام الآلات الى نظم وقوانين وقواعد فإن ذلك سيحقق المصلحة للعمال ولصاحب العمل . وقد شاع عند رواد هذه المدرسة عدد من المبادىء العامة منها :

١ ـ التخصص :

حيث يكون كل نشاط من الأنشطة محددا ومعروفا وموصوفا فى كنهه ونطاقه وتخصصه .

٢ ـ نطاق التمكن والاشراف :

فهناك حدود لعدد الأفراد الذين يستطيع شخص ما ان يشرف عليهم .

٣ ـ تسلسل السلطة الآمرة :

فكلما ارتفعت الوظيفة .. كلما تثبتت لها سلطات اوسع على امتداد التسلسل الرئاسى فى التنظيم داخل المنظمة .

٤ ـ وحدة التوجيــه :

فكل من يعمل فى وحدة من الوحدات يتلقى توجيهاته واوامره من رؤسائه هو وليس من رؤساء وحدات اخرى .

٥ ـ الســـلطة :

فكل مسئول تثبت له سلطة سواء منحت له هذه السلطة بتأثير خارجى أو بسبب القوة المستمدة من الوظيفة نفسها .

(٣) اقامة البناء التنظيمى السليم :

يرى رواد هذه المدرسة انه لكى تطبق المبادىء السالف الاشارة اليها فانه يجب أن يكون هناك نموذج سليم ومثالى لتنظيم رسمى حتى نضمن كفاءة العمليات .

ولما كان لكل اتجاه فكرى أو مدرسة روادها ومؤسسوها . فإننا سنعرض لأهم رواد هذه المدرسة ، مركزين على أفكارهم الأساسية ، لنزداد بذلك تعرفا على أهم ما جاءت به مدرسة الادارة العلمية من أفكار ومبادىء هذه الادارة .

(أ) فريدريك تايلور : Frederick Taylor

اهتم تايلور بالمصنع أو الورشة فحسب . ونظر الى الادارة على أنها لا تعدو أن تكون مجموعة لقواعد الممارسة المثالية ، والتى من شأنها أن تقدم الحل فيما يتعلق بالفاقد والتآلف فى مجال الصناعة ، وكذلك بالنسبة لاستقرار عنصر العمل . ومن مجموع ملاحظاته فى المصنع أو الورشة خرج بالقواعد العمومية لإدارة الصناعة . وقد نظر الى الوحدة الصغيرة للمصنع على أنها المجال الذى يجمع بين الانسانية والتكنولوجيا الصناعية لتكوين الانسجام الكلى فيما بينهما .

كان تايلور يرى أن عملية الفاقد فى الصناعة ترجع الى العجز فى المعرفة والخبرة الهندسية . فالادارة تخفق لأنها لم تجد القياسات المناسبة لأداء الأعمال ، كما أن العمال يضنون بجهودهم . ومن رأيه ان عدم قياس انتاج العامل والاعتماد على انواع التنظيم التقليدى قد أوقف انشاء معدلات القياس السليمة .

فلقد كانت صيانة الآلات ، واختيار طريقة الآداء رهنا بحرية الفرد العامل يختارها حسبما يرى . وكانت معدلات الآداء شخصية ، والممارسة غالبا موروثة أكثر منها مخططة . وبالرغم من أن الادارة قد حددت للآلات دورها وبيئتها إلا أن طريقة العمل مثل :

تشذيب اطراف القطع والتثقيب وما شابه ذلك كان متروكا للعمال . ولقد كانت أسباب الفاقد آتية من اختلاف الممارسة ونقص العناية بالمعدات ، واختيار العامل لأسلوبه الفنى وكذلك اختيار معدل الآداء الذى كان يراه العامل مربحا له . وهكذا أعاقت العادات القديمة فى العمل الآداء فى الصناعة . وأكد التراخى من جانب الادارة هذه الأمور .

وشجع على عدم الكفاية فى هذه البيئة نوع آخر من الفاقد والتآلف هو « حجم الجهد » . ويرى تايلور أن حجم الجهد أما أن يكون فرديا أو منظما . فإن كان فرديا فهو مجرد بلاده ، أما المنظم فهو العمل الجماعى المقصود به تعطل المخرجات ، أى الانتاج . فالعمال يحجبون جهودهم لأن الزيادة فى الانتاج أما أنها تؤثر فى العمالة ببطالة البعض ، أو أنها تقلل من سعر القطعة المنتجة . وعلى هذا فإن الادارة كان لابد لها من أن تجد المعيار المناسب لأداء أى وظيفة ، لتقيس على هذا المعيار الأداء الفعلى للعامل وتتعرف على مقدار تقصيره .

ولقد نتج عن عملية تنميط الأداء وامكانية قياسه ، أن بدأ الاهتمام بدراسة الوقت الذى تستغرقه كل عملية .

أى أنه ينبغى أن تبذل عناية طيبة لدراسة الوقت لكل عملية من العمليات الأولية الصغيرة التى يمكن لمنتجات منشأة أن يتم تحليلها أو تقسيمها اليها . وهذه العمليات المبدئية الأولية يمكن تصنيفها وتسجيلها وترقيمها . وعندما يتطلب الأمر معرفة تكلفة قطعة عمل فإن العمل يقسم أولا الى عمليات أوليه . ويمكن كذلك معرفة الوقت اللازم لكل عملية حسبما تم تسجيله ، بجمع كل الأوقات اللازمة لكل العمليات الأولية وفق ما تعطيه هذه البيانات .

ولقد كانت دراسة الوقت هى المقياس لحجم الانتاج وللعمليات اللازمة لكل وظيفة يتم تحليلها على مقتضى الحركات الأولية ، مع مايلى ذلك من أحكام لمعدلات العمل .

وكانت هذه القياسات تستخدم كأساس لمعدل الأجر وباعثه الشخصى ، وقد كانت العلاقة الأساسية بين الحالة الفسيولوجية للعامل وميكانيكية البيئة المحيطة به والجهود التى يبذلها العامل ، هى مهمة الادارة . وكانت الادارة وهى تسعى لإقامة مبادئها التى تحكم الأعمال فى حاجة الى تأييد من العامل ليؤثر فى أحداث التغيير . والحصول على هذا التأييد فى حد ذاته يحتاج الى أسلوب فنى . ولما كانت إقتصاديات الادارة العلمية قد سمحت بأجر أعلى من الأجر التقليدى .. فقد كان العامل من خلالها مستفيدا . وقد وجد الأجر المرتفع قبولا من العمال وحماسا منهم للمشاركة فى هذه العملية الجديدة .

وكانت الادارة تقرر أجر العامل آخذة فى الاعتبار الوقت الذى يعمل فيه وتحليل الحركة التى يقوم بها ، والى حد ما دراسة سعر السوق . وكانت الفكرة وراء صرف الأجر الأعلى هى كسب أكبر قدر من تعاون العامل بأسلوب جديد يقلل من عملية التبلد أو الضن بالجهود التى تبذل لإنجاز العمل .

ويرى تايلور أن العامل المثالى هو العامل الحسن التدبير ، المجد فى عمله والغيور عليه ، المعتمد على نفسه ، الرشيد فى تفكيره . ولكى نقنعه بإبراز كل هذه الصفات لابد وأن يرى العامل فى الأجر الذى تتيحه الادارة العلمية له شيئا أفضل مما كان المصنع التقليدى يعطيه اياه .

وكانت طرق العمل وأسعار العمل بالقطعة تقرر بعد دراسة منهجية منظمة للوظيفة والاجراءات بالمصنع ، مع مراعاة قدرات العامل ومدى معرفته بأصول العمل . وبديهى أن الدراسة الموضوعية مكلفة ولا يمكن اجراؤها الا بمعرفة الادارة .

وكان من علامات التحول احلال التخطيط محل الملاحظة التقليدية ورقابة رئيس العمال . ولقد تمركزت السلطة ، حيث كانت تلك هى الطريقة المثلى للوصول الى انجاز الأعمال . ولأن العاملين كانوا ميالين الى أن تكون الادارة هى التى تعنى بمصلحتهم ورفاهيتهم ، اعتمدت

عنصرا العمل والادارة على التعاون كأساس للاهتمام المشترك بالانتاج .

ومن العدل القول بأن أى منهج أو خطة للإدارة لا تأخذ فى اعتبارها على المدى الطويل مصلحة الطرفين ، صاحب العمل والعامل ، أو لايكون من الواضح فيها الوفاء بالاهتمامات المتبادلة والتعاون المشترك ، لا يمكن أن تجمع بين المصلحتين ، وإنما هى تفرق بينهما[1] .

أما الطريقة المثلى لتنظيم العمل والتى اقرتها الادارة العلمية فهى ضمان أقصى معطيات العمل والانتاجية ، وكذلك تحقيق السلام الذى يحيط بجو العمل .

واذا تساءلنا عن مدى ما كانت تؤديه الاتحادات العمالية فيما يختص بالأجور وطرق العمل ، فإن هذه الأمور كانت من حق صاحب العمل وحده ، ولم تكن من مهمة الاتحادات ، بل كانت مهمتها فى نظر الادارة العلمية هى خلق ظروف فنية واقتصادية تعوق الكفاءة والتقدم فى العمل . ولكن على كل حال لم تكن الادارة العلمية فى موقف عدائى من الاتحادات العمالية . فمصالح العمال كانت فى حماية هذه الاتحادات ضد أى عنف من جانب أصحاب الأعمال . ولقد كان الموضوع دائما هو امتياز صاحب العمل . فكانت كفاية الادارة مقصورة على تقرير بناء المصنع وتحديد الأجور ، فى حين كانت قدرة الاتحادات الوحيدة هى الدفع فى درجة نمو المصنع ، وتبعا لذلك فى الاقتصاد ككل . وبناء عليه فإن فاعلية الاتحادات فى شئون النظام الصناعى كانت محددة . ولهذا كانت ظروف العمل وكذلك امتيازات الادارة فى تقرير الأجور ومعدلاتها بعيدة عن أية مساومة .

ومن حول المصنع كانت توجد دائما بيئة تنافسية . ولقد كان هذا التنافس يضمن حياة المشروعات التى تجود ادارتها ، ويؤمن المشرفون عليها بمبادىء الادارة المستنيرة . ولقد كان المصنع محط الأنظار فى تحقيق الانسجام بين اكتساب المال ، وصنع السلع وتحقيق امل الصانع . وهذا الوصف يمكن أن نصف به النظام الصناعى ككل . ولم تكن هناك مشكلات عمالة وإنما مشكلات شراسة وجهل . فلما انتشرت هذه المبادىء العلمية بدأ عهد نهوض فنى واجتماعى واقتصادى باشتراك العمال مع الادارة فى جنى ثمار الاتفاق بين الطرفين وكذلك توزيع الدخل والسلطة بينهما .

ولقد تأتى هذا الانسجام عن طريقين هما :

(١) كون الادارة تسعى لتحقيق الخير للجميع .

(٢) وجود تنافس بين المنشآت وبعضها .

فقد كان جميع الأطراف حلفاء فيما يختص بحاجة المصنع الى المال وكذلك قدرته على الدفع .

1, Taylor, Frederick W., Shop Management, (Harper, New York, 1911), P.2.

ويمكن تلخيص فكر تايلور عن تنظيم العمل فى أساليب اربعة على الوجه التالى :

(١) يجب أن تستخدم دراسة الوقت والحركة لكل مهمة (Task) لكى تقرر احسن وسيلة لأدائها بحيث تعطينا المتوسط الانتاجى الأعلى على مدار اليوم .

(٢) احاطة العامل بالحافز المادى لكى يكون اداؤه على الوجه الأفضل ..

(٣) أن نستخدم فى العمل أربعة أو أكثر من المشرفين المتخصصين فى الاشراف على العاملين فى شتى مناحى التخصص مثل :

- تحديد وشرح طرق العمل .
- تقنين السرعات وتحديدها .
- توفير واستخدام الآلات والأدوات .
- تحديد أولويات المهام .
- حفـظ النظام .
- ضمـان الجـودة .
- صيـانة الآلات .

(٤) التمسك بطريقة لاتقبل الجدل أو التراجع بمبدأ عدم تعديل معدل الانتاج بطريقة ظالمة أو تعسفية .

ولقد هيأت الادارة العلمية لميادين العمل الكثير من فرص النجاح ، بيد أنها كذلك واجهت الكثير من المشكلات . فبالرغم من أن تايلور كان يرى أن طرقه محايدة ، بمعنى أنها لاتتحيز لأى من العمال أو أصحاب الأعمال ، وأنها أفادت كلا الطرفين ، إلا أنه فى رأى الكثيرين كان فى الاستطاعة اساءة استخدام هذه الطرق . فبدعوى الموضوعية العلمية ضاقت دائرة الاهتمام بمصالح العمال ، وهم الذين بيدهم مفتاح زيادة الانتاجية . ولقد كان لفكرة الادارة العلمية أثر قوى على الفكر الادارى وعلى الممارسة الصناعية ، ولكنها لم تستطع أن تعطى مؤشرا على ان انسجاما وتوافقا قد حدث بين العمل والادارة . وبالرغم من اعتقاد تايلور بأن الادارة العلمية قد حلت محل الاتحادات العمالية فإن المنظمات العمالية لم تضمحل ، بل على العكس من ذلك نمت وقويت . فعنصر العمل لم يرغب فقط فى المساهمة فى المزايا التى تؤدى اليها زيادة الانتاجية ، بل أراد أن يكون له التأثير على ظروف العمل وكذلك على تقرير الأجور . ولما كان العلميون - قبل كل شىء - هم مديرين ، فإنه كان من الضرورى وجود ممثلين للعمال فى الادارة وكان لابد من الأخذ فى الاعتبار بوجهة نظر العمال فى مختلف نواحى النشاط .

(ب) هنرى فايول : Henri Fayol :

ألف هنرى فايول كتاب الادارة العامة والصناعية[1] الذى ترجم من الفرنسية الى الانجليزية فى سنة ١٩٢٥م ويمكن استشفاف معالجته للادارة من خلال تقسيمه الى قسمين ؛

(١) مبادىء الادارة : Principles of Management

(٢) عناصر الادارة : Elements of Management

ويتعلق تعريف فايول للادارة بتقسيم الوظائف المختلفة للمنشأة حيث يقسم نشاطها الى ستة من الأنشطة الفرعية وهى ؛

١ - الأنشطة الفنية :

وتشمل الانتاج Production والتصنيع Manufacture والتلاؤم أو التكييف Adaptation وكل هذه تساهم فى صنع الوظيفة الفنية Technical Function التى تتبعها المهارة أو القدرة الفنية ، بالاضافة الى انشطة اخرى ضرورية ربما تكون احيانا اكثر توجيها لنجاح العمل حيث أن الآداء الفنى ليس دائما هو العنصر الأهم .

٢ - الأنشطة التجارية :

وتشمل الشراء Buying والبيع Selling والتبادل Exchange وذلك ان نجاح الصناعة يعتمد كثيرا على النواحى التجارية مثلما يعتمد على الوظيفة أو الاداء الفنى ، فإن عدم تصريف المنتجات معناه الدمار للمنشأة الصناعية .

٣ - الأنشطة المالية :

فلكى تنفذ أى عمل فإننا نحتاج الى رأس المال (Capital) والادارة المالية الذكية ضرورية لجعل التمويل المتاح أكثر فائدة . فمن الضرورى والحالة هذه أن تكون هناك ملاحظة ورقابة مستمرة للحالة المالية .

٤ - أنشطة الأمن :

وتشمل الحفاظ على الممتلكات Properties والأفراد Persons وهذه الأنشطة هدفها المحافظة على الممتلكات ضد السرقة والحريق والفيضان أو السيول ، وضد أى شكل من أشكال الاضراب أو العصيان . وبالمعنى الواسع تشمل أنظمة الأمن كل عمل اجتماعى من شأنه أن يعمل على تقدم العمل أو استمراره .

٥ - أنشطة محاسبية :

وتشمل جرد الموجودات Stock–Taking والميزانية العمومية Balance Sheet والتكاليف Costs والاحصاء Statistics وهذه المجموعة من الأنشطة تعكس صورة الأعمال ، ويجب أن تظهر فى أية لحظة الموقف القائم .. وما يتجه إليه الوضع فى المستقبل .

1, Fayol, Henri, Generl and Industrial Management (Pitman Publishing Co., London, 1949).

وبناء على هذه المجموعة من الأنشطة تقدم المعلومات المنضبطة والدقيقة والواضحة عن المركز الاقتصادى للمنشأة .

٦ - أنشـــطة اداريـة :

وتشمل التخطيط Planning والتنظيم Organizing والسلطة الآمرة (القيادة) Command والتنسيق Coordinating والرقابة Control .

ويرى فايول أن معنى الادارة هو أن تخطط وتنظم وتقود وتنسق وتراقب . وكان فايول يرى ان التنبؤ هو امتلاك وسائل يمكن بها التعرف على المستقبل واستكشافه لرسم الخطط . والتنظيم هو جمع مزيج من المواد والانسان فى تكوين واحد ، والقيادة هى البناء الجماعى الموحد والمنسق لكل الأنشطة والجهود ، والرقابة معناها رؤية كل شيء يحدث فى النطاق المرسوم له وفى القواعد المدروسة وأوامر القيادة .

ويمكن القول ان كل هذه الوظائف الرئيسية تعتمد على بعضها وتتقارب كثيرا فيما بينها . حتى ولو رأى الادارى أنها امتياز واسع المدى أو مسئولية مغلقة موقوفة على الرئيس أو عضو الادارة الأعلى فى العمل ، فهى على كل حال نشاط يسرى بين الرؤساء والمرؤوسين شأنه شأن كل الأنشطة الأخرى .

وسواء كان العمل الذى نحن بصدده بسيطا أو مركبا ، صغيرا أم كبيرا فإن هذه المجموعات الست للأنشطة والتى سبق وأوردناها تظهر كوظائف رئيسية يجب تكوينها قبل بدء العمل .

(١) مبادىء فايول الأساسية عن الادارة :

لم تكن المبادىء التى اكتشفها فايول بمثابة نظم أو قوانين بل هى خطوط ارشادية . ذلك أنها دائما مرنة وقادرة على استيعاب المتغيرات . والمهم دائما هو معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها . ولقد عين فايول أربعة عشر من هذه المبادىء هى :

١ - التخصص وتقسيم العمل :

الغرض من تقسيم العمل هو تحقيق الانتاج الأوفر واتقان العمل بنفس الجهد . فالعامل مسئول عن موقع معين . والمدير مسئول عن أمر محدد . وهذا يؤدى الى تحقيق القدرة وتأكيد الدقة التى تزيد من الانتاج .

٢ - السلطة :

السلطة تعنى الحق فى اصدار الأوامر ، والقوة التى تفرض الطاعة . وليس لنا ان ننظر الى السلطة بعيدة عن المسئولية أو بعيدة عن الحوافز الايجابية أو السلبية(الثواب والعقاب) ، فهى من توابع ممارسة السلطة . ومن الواجب ان تكون السلطة مساوية للمسئولية ومتكافئة معها .

٣ - النظـــام :

يتمثل النظام فى اطاعة الأوامر والنواهى . وهو الجوهر فى التطبيق ، وفى توفير وتنظيم الطاقة ، وفى السلوك الخارجى الذى تظهر مؤشراته وعلاماته فى التوافق بين المنظمة وموظفيها . وسواء كان الاتفاق على هذا قد سبق مناقشته أو حتى قد تم قبوله بغير مناقشة فإن هذه الاتفاقات هى التى تقرر اشكال التنظيم الرسمى . وهذا النظام يجب أن يكون ثابتا ومتينا ، أى منظما ، بدايته لفت للانتباه ، ثم تحذير ثم بعد ذلك إيقاف ، وأخيرا تخفيض للوظيفة أو فصل منها .

٤ - وحدة السلطة الآمرة :

فكل موظف اياكان يجب ان يتلقى اوامره ونواهيه من رئيس واحد فقط .

فإذا خرجنا عن هذه القاعدة أو بمقتضاها فإننا بذلك ننقض فكرة السلطة من أساسها ، ويصبح النظام مهددا بالخطر ، ويصير الأمر كله الى اضراب وعدم استقرار .

٥ - وحدة التوجيه :

وهى تعنى ان كل جهاز ينبغى أن يكون له هدف يسعى الى تحقيقه . وتتكامل أهداف الأجهزة معا فى هدف واحد هو هدف المنشأة

٦ - سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة :

وينبه هذا المبدأ الى ضرورة أن تكون اهتمامات الأفراد أو مجموعات الأفراد هى ذات الاهتمامات العمومية للمنشأة فلا تتغلب الأولى (الذاتية) على اهتمامات المنشأة (العامة) . فإذا تعارضت المصلحتان فالمصلحة العامة تكون هى الأولى بالرعاية .

٧ - مكافأة العاملين :

وتلك هى اثمان الخدمات المؤداة أو المقدمة منهم والتى يجب ان تكون عادلة بأكبر قدر مستطاع ، وتحقق الرضا والقناعة لكلا الطرفين الفرد والمنشأة (المستخدم ومخدومه) .

ويرى فايول ان الأجور تتوقف على نوع الصناعة فضلا عن طبيعة عمل الوظيفة نفسها . كذلك فإنه يذكر فيما يذكر ظروف العمل . كما انه يرى أن الادارة بمثابة الأب بالنسبة للعاملين الذين ليست لديهم القدرة على رعاية أنفسهم .

٨ - المركـــزية :

يرى فايول ان تركيز السلطة فى المستويات العليا من التنظيم أو تفويضها على مستويات أدنى بما يحقق اللامركزية أمر يخضع للظروف الخاصة بكل منظمة . وهذه الظروف هى التى تحتم مقدار المركزية أو اللامركزية فى السلطة .

٩ - التسلسل الرئاسى :

وهذه تمثل سلسلة الرؤساء الممتدة من السلطة الأعلى الى أدنى رتبة فى العمل ، ويسميها

فايول خط السلطة ، وهو الطريق الذى تسلكه الأوامر من أعلى الى أسفل . والمعلومات من أدنى الى أعلى .

١٠ - العــدالـــة :

يرى فايول أن ولاء الأفراد وتفانيهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة فى معاملة المديرين لمساعديهم .

١١ - استقرار الأفــراد :

يرى فايول ان عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الادارة السيئة ومن آثارها ، كما يبين الأخطاء والتكاليف التى ينطوى عليها وجود دور أن للعمل لا مبرر له .

١٢ - الترتيب :

يفرق فايول بين الأفراد من حيث استعداداتهم وكذلك عدد سنوات الخدمة ، والمبدأ هو الحفاظ على الأفراد . اما كيف يمكن الحصول على القدرة فلذلك سبيلان : أحدهما إيجابى والآخر سلبى . والسلبى هو اقصاء المشاغبين ، بينما الايجابى هو الترقية . والترقية يجب أن تكون عادلة لتعطى فرصة متكافئة لكل العاملين .

١٣ - المبـــادرة :

ويسمى فايول القدرة على التفكير المبدع واخراج الفكرة الى حيز التنفيذ (مبادرة) . كذلك فإن حرية الاقتراح والتنفيذ بدورها تقود الى المبادرة . ونجد عند كل المستويات فى السلم الإدارى صفات الحمية والغيرة والطاقة ، وهى كلها تنمى عند العاملين مبدأ المبادرة . ولاشك ان الحماس عند العامل مضافا الى حماس المدير ، يشكلان مصدرا من مصادر القوة للأعمال وهذا شىء جلى نراه فى كل الظروف . وكل ماهو مطلوب هو أن نشجع وننمى القدرة على المبادرة الى أقصى حد ممكن . وعلى المدير أحيانا أن يضحى بشىء من زهوه وغروره الشخصى من أجل أن يشبع فى نفس مساعديه شيئا من هذا . وفى رأى فايول أن المدير الذى يستطيع أن يبعث هذا فى مساعديه هو الأجدر بمنصبه .

١٤ - روح الفريق :

ان العمل بروح الفريق فى انسجام ووحدة بين الموظفين يعتبر من الأصول التى لاتقدر بثمن فى أى منظمة من المنظمات . فيجب الوقوف الى جانب المشاركة بين العاملين وتدعيمها . فكل من الموظفين لا يعمل لنفسه فإنما يؤدى العمل ضمن فريق . والمبدأ الأساسى يجب أن يلقى كل رعاية هو الوحدة والقيادة .

(٢) عناصر الادارة :

يقسم فايول وظائف الادارة والتى كان يطلق عليها عناصر الى خمس وهى :

١ - التنبؤ والتخطيط .

٢ - التنـــظيم .
٣ - التوجيه والقيـــادة .
٤ - التنســـيق .
٥ - الرقــــابة .

ومن الواضح امكانية التعامل مع كل واحدة من هذه منفصلة فهو يرى ان الموظفين يرقون وتخفض فئاتهم ويحالون الى التقاعد أو يموتون ولكن الدولة أو المنظمة يؤمل لها دوام البقاء .

(جـ) نقد النظرية التقليدية :

يقول كل من سايمون Simon ومارش March في عام ١٩٥٨م أن واضعي النظرية التقليدية يميلون الى رؤية الموظف على أنه أداة جامدة يؤدى بكل بساطة ما فرض عليه أداؤه من عمل . ومن الطبيعى أن يكون الأمر كذلك عندهم ، فقد كانوا مهندسين صناعيين لم يهتموا بحكم خلفيتهم الفكرية بدراسة سلوك الانسان ، ومن ثم لم يكن غريبا أن تأتى نظرياتهم وقد ضعف اهتمامها بالانسان ودوره فى التنظيم والمنظمة .

وتصل النظرية التقليدية فى دقتها حدا بعيدا من الحبكة والرقابة ، عند تحليلها للعمل . اذ بتفتيت الوظيفة الى جزئيات صغيرة فان الانطباع الذى ينجم عن ذلك يؤدى الى أن يتفهم كل فرد ما يجب عليه أداؤه من عمل .

وتضع النظرية تأكيدات خاصة بالأخطاء التى تقع فى العمل والتنبؤ بها وتصويبها بعد وقوعها . كما تضع التنظيم النمطى الذى يحدد لكل فرد واجبا يؤديه بحيث يكشف النظام عما إذا كان أى شخص قد تقاعس فى أداء ما كان يجب عليه أداؤه .

وترى النظرية أن استقرار الموظفين هدف . وتنظيم المنشأة يوضع ويعمم على أساس تنمية الموظفين ، وعدم خروجهم على السلوك المألوف والمطلوب داخل النموذج المرسوم . ومن الطبيعى جدا أن يكون فرض نمط معين للتصرف فى العمل ليس سببا من أسباب الاضطرابات النفسية التى تصيب العامل ، بل قد يكون سببا فى تدمير شخصيته تماما ..

ولا تعطى (الادارة العلمية) الحل المقنع لمشكلة دوافع وبواعث الانتاجية ، إذ أن تصورها يقع من خلال النظر الى الفرد وكأنه منعزل تماما . وعلى هذا فهى تدع جانبا متغيرات ومسائل هامة مثل التنظيم غير الرسمى ، وتناقض الاهتمامات بين العمال ، وغير ذلك من الأمور التى تؤثر تأثيرا كبيرا على انتاجية الفرد . ويعتقد ماكجريجور ان اتجاه حركة الادارة العلمية نحو مركزية التنظيم ووحدة النظام التى تتم من خلال السلطة والرقابة المركزية أمر خاطىء . فهو يرى أن السلطة هى احدى طرق كثيرة تؤثر فى الناس أو تواكب تصرفاتهم . فتحفيز الناس وحثهم على العمل مثلا ، من الطرق المؤثرة التى تدفع الناس للقيام بأعمالهم أو التغيير فى وجهات نظرهم . كما يشير الى أن السلطة لا تكون أكثر اثرا فى الرقابة على الآخرين عندما تفرض من خلال عقوبات .

ففى الماضى كانت السلطة تعمل عملها فى ميدان الصناعة من خلال تهديد الموظفين بفقدان وظائفهم ، وبكل مايترتب على ذلك من مصائب قد تحيق بهم . أما الآن فقد صار الأمر أقل خطرا ، ذلك أن الموظفين قد أصبحوا أكثر تنظيما وبإمكانهم أن يقاوموا التهديد بالتهاون فى الانتاج أو الاقلال من حجمه . ويرى ماكجريجور أنه فى مجال الصناعة حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض فى كل مستويات الصناعة ، لا يمكن الاعتماد على السلطة وحدها كنظام وطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ، وعلى هذا نجد أن فكرة تمركز الأمر فى السلطة كطريق للمراقبة الادارية نوع من التخيل أكثر من أن يكون حقيقة واقعة .

وهناك نقد آخر موجه الى النظرية التقليدية مؤداه أنها وليدة الماضى الذى حكمته ظروف سياسية واجتماعية نمت على سنين طويلة وهى تختلف كثيرا عن القيم التى يؤمن بها العالم اليوم .

من كل ذلك يتضح أن أضعف النقاط فى النظرية التقليدية هو اخفاقها فى تفهم النفس الانسانية بتفردها وتعقيدها، وعدم النظر الى العامل كبشر له أحاسيسه ومتطلباته . فعلى سبيل المثال يقول تايلور[١] :

(من أول المواصفات التى نطلبها فيمن نستخدمه فى حمل كتل الحديد ، أن يكون أكثر مماثلة للثور فى قوته وغبائه ، منه الى أى نمط آخر .. على أن يقوم بتدريب مثل هذا الكائن والاشراف عليه رجل أكثر منه ذكاء .

1, Taylor, Frederick Winslow, Scientific Management (Harper 9 Row. LTD., London, 1964),

ثانيـــاً : مدرسة العلاقات الإنسانية

أكدت المدرسة التقليدية على التنسيق على العمليات الفيزيقية وعلى توافق البشر مع هذه العمليات . أما مدخل العلاقات الانسانية فقد نسق بين الانسان والعناصر الاجتماعية فى محيط المصنع أو المنظمة فى اطار كلى موحد . ويرى أصحاب نظرية العلاقات الانسانية ان العمليات الفيزيقية والبناء التنظيمى يحتوى على نظام اجتماعى داخله جماعات مركبة معقدة وتيارات ثقافية مختلفة . أى أنه بالاختصار مجتمع مصنع أو مجتمع منظمة . ومعنى ذلك بتعبير آخر أن العلاقات الانسانية تهتم بعمق بالاتجاهات ، والقيم ، والانفعالات أو ما يثير العواطف ، وبالجملة تهتم بالعامل النفسى والاجتماعى للأفراد والجماعات .

وعلى هذا الأساس أخذت نظرية العلاقات الانسانية مرتكزاتها من اعتبارات نفسية واجتماعية فى المجتمع وفى المنظمة وفى الادارة بصفة عامة . ويمكن أن يظهر المصنع بناء على ذلك كنظام اجتماعى له حدوده وخواصه السلوكية التى يمكن ملاحظتها وتفهمها نظريا ، ذلك أن التنظيم الرسمى والبناء الهرمى الذى وضع له ، والسلطة ، والوظائف والقواعد المحددة ، كل هذا يشكل مجتمع المصنع . ويظهر التنظيم غير الرسمى كمتغير فى المعادلة . وهذا التنظيم غير الرسمى هو شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التى تنشأ تلقائيا من خلال تقبل وحب وكره الناس لبعضهم البعض .

وهناك مسائل كثيرة فى مدار العلاقات الانسانية نجدها جديرة بالاعتبار والذكر فى هذا الصدد ، ومن أهمها ما يلى :

(١) التعرف على الاتجاهات الشخصية والعاطفية :

تختلف ردود الفعل أزاء المنبه الواحد أو الموقف الواحد من انسان الى آخر ، وذلك طبيعى ومنطقى ، لأن السلوك أو رد الفعل يتوقف فى الانسان على عوامل عديدة ، منها الاتجاهات والميول والعواطف والخبرة السابقة ...الخ .

لذلك كان من المهم لكى نعرف لماذا يتصرف مدير ما تصرفا معينا ان نتعرف على اتجاهاته وبنيانه العاطفى .

ويعتبر ادخال مثل هذا المبدأ فى الاعتبار ، تحولا كبيرا عن نظرة الادارة العلمية والرؤية التقليدية لها .

(٢) تسلط القيادة وعدم التفويض :

من الأمور التى مهدت السبيل للاقتناع بالأفكار والآراء التى جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية الضيق بنمط القيادة المتسلطة التى تتمسك بالسلطة كاملة دون

تفويض أى جزء منها . فكانت أفكار مدرسة العلاقات الانسانية سبيلا الى مواجهة القيادة المتسلطة بأنماط أخرى أكثر ديمقراطية .

وهناك أمر هام يكمن فى نظرية العلاقات الانسانية علينا أن نأخذه دائما فى الاعتبار ، هو أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى نتعرف بها على هذه العلاقات . فليس هناك نوع من الاتفاق يبين على وجه التحديد مكونات هذه العلاقات . ولكننا بصفة عامة يمكن ان نقول أنها شكل من التنظيم الذى يسمح للفرد بتحقيق الذات ، ويحرك فيه من داخله كل دوافع الاهتمام بعمله أو مهمته ، هذا مع افتراض أن حاجات الفرد وأهداف المنظمة لا تتعارضان بالطبيعة . وقد يحدث ذلك التعارض ، ولكن الأمر المهم أن يكون هناك حرص على عدم وجوده أو ازالته عند وقوعه ، ومجرد وجود هذا كهدف يعتبر أمر له أهميته فى تعزيز مجال العلاقات الانسانية .

ولقد وجه الى هذه النظرية عدد من الانتقادات ، منها :

(١)التأكيد على العواطف والميول يقلل من أهمية الأنشطة التى تتعلق بالرغبة فى حل المشكلات فى المنظمة .

(٢)ان نظرية العلاقات الانسانية تهمل مشكلة التخطيط والتنسيق .

(٣)انها تبعد التنظيم الرسمى بمشكلات تصميمه ، وتعمل على معالجته كمتغير من متغيرات التنظيم غير الرسمى ، فليس لنا أن ندرسه منفردا .

(٤)وعلى المستوى الفردى يفسر هذا التنظيم غير الرسمى بالميل الى العودة الى فرويد لإرجاع المشكلات التى لانعلم اسبابها الى المسائل العاطفية .

ورغما عما يقوله النقاد فلايزال لهذه النظرية مزاياها . فأصحاب هذه النظرية لم يبعثواالثورة فى نظرية الادارة التقليدية باقتحام سياجها التكوينى وفتح مشكلة السلوك الانسانى فى المنظمة فحسب ، بل انهم سدوا ثغرة عظيمة فى دراسة البيروقراطية .. فقد كان واضعوا نظريةالعلاقات الانسانية أول من كشفوا النقاب عن الروابط الدقيقة التى تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية ، والفرد والجماعة .

ورائد هذه المدرسة ايليتون مايو ، الذى اشرف على تجارب هوثورن المعروفة .

(أ) ايلتون مايو : Elton Mayo .

قام ايلتون مايو و فريتزروثلز برجر بدراسة استمرت خمس سنوات فى مصنع هوثورن[١] وهو اكبر مصنع لشركة ويسترن اليكتريك فى الولايات المتحدة الأمريكية . وتركزت هذه الدراسة على وجهة نظر الادارة العلمية عن الانسان والظروف الفيزيقية للعمل ، وحالة

---

(١) استخدم ايلتون مايو وفريتز روثلز برجر الأسلوب التجريبى ، فقد قاما فى الفترة من عام ١٩٢٤ - ١٩٣١ بعدد من التجارب فى مصانع هوثورن التى سميت باسمها التجارب التى قاما بها .

العامل النفسية مع ربط ذلك بالحافز المادى كمؤثر هام على الانتاجية . ولقد بدأت الدراسة بالتركيز على مايأتى :

- ظروف العمل والاجهاد ، والعمل الرتيب (الروتين) والتكرار وما الى ذلك فيما يختص بالعاملين . وكانت الدراسة تهدف الى الوصول الى معرفة واضحة عن هذه العلاقات ، بتقييم موقف تجريبى يمكن فيه قياس اثر التغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين . أى معرفة اثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته .

وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام فى المصنع ، وكان الضوء يزاد ويخفض فى هذه الأقسام . غير أنه لم تتبين أى علاقة بالانتاج . ثم أختير أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك ، وقسم العاملون فى هذه الأقسام الى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة (Control Group) كل منهما فى مبنى مختلف . وقد ترك العمل على طبيعته فى المجموعة الضابطة بينما كانت ظروفه تتغير مع هذه المجموعة التجريبية (Test Group) فكانت الانتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء . ولكن الأمر العجيب ان الانتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابط . واعيدت التجربة مع مجموعتين آخريتين أحدهما تجريبية والثانية ضابطة واحتفظ بالضوء فى هذه المجموعة الضابطة بصفة مستمرة بينما خفض الضوء فى المجموعة التجريبية ولكنه لوحظ أن مستوى الانتاجية قد ارتفع عند المجموعة التجريبية .

وقد تبين من هذه التجربة أن الانتاجية زادت عند المجموعة التجريبية لا بسبب زيادة الضوء عندها . ولكن لمجرد احساس أعضائها بأنهم محل اختبار . وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوى على زيادة الانتاج .

ولقد أثار هذا حماس الباحثين للكشف على العوامل المعنوية التى بدأ ان لها أهمية كبرى . وقادت هذه الدراسة الى دراسات أخرى فى محاولة للكشف عن تأثير سلوك الفرد والجماعة فى العمل . وربما كان من المفيد ان نستعرض دراسة من هذه الدراسات وهى تجربة قاعة التجميع .

وقد أجريت تجربة فى مصنع هاوثورن (Hawthorne) فى قسم تجميع الأسلاك الكهربائية . وقد قسم العمل بين العاملين على الوجه التالى :

عدد العاملين	نوع العمـــــل
٣	لاعداد الأســـلاك
١	للحام الأسلاك بالقصدير حيث تلحم التوصيلات التى تعدها المجموعة الأولى
٢	لمراجعة المفاتيح التى تتجمع عندها الأسلاك .
١	ملاحظ عليه أن ينتظر فى مؤخرة الغرفة دون أن يحس به باقى العاملين .
المجموع ٧	عمـــــال

وسرعان ما تبين أن حافز الأجر لم تكن فعاليته على النحو الذى خططته الادارة ، حيث كان واضحا أن القدرة البدنية للعاملين الذين ذكرناهم كانت تعطيهم الفرصة لأداء أكثر من الذى فعلوه . فقد توقفوا عند حد معين من الانتاج ، ولقد أثار هذا الموقف النقاش . فيرى العمال أن الانتاج إذا وصل الى أكثر من هذا المعدل ربما أدى الى تخفيض السعر المقرر لكل انجاز اذا استمر أمر المخرجات على حاله .

أما الباحثان ايلتون مايو وفريتزروثلز بيرجر فقد فسرا ذلك بأن الدافع المادى لم يكن وحده السبب فى زيادة الانتاج عند المجموعة التجريبية ، بدليل نقصه عند المجموعة الضابطة بالرغم من ثبات الأجر عند الاثنين . إنما السبب هو الحالة النفسية للعاملين ، لمجرد شعورهم بأنهم مميزون عن غيرهم ، وأنهم قد أختيروا بواسطة الادارة لإجراء تجربة عليهم .

وتتلخص نتائج الدراسات التى جاءت بها ابحاث هوثورن فيما يلى :

(١)يجب النظر الى المنظمة على انها نظام اجتماعى متداخل الأجزاء . أى أنها كالجسد الواحد إذا تأثر فيه جزء تداعى بنفس التأثير أجزاء المنظمة الأخرى .

(٢)ان المنظمة تؤدى وظيفتين :

١ ـ تقديم سلعة أو خدمة .

٢ ـ فى نفس الوقت توزيع الرضا بين أعضائها .

ويعنى هذا أن هناك طبقتين من المشاكل :

– ان تبقى المنظمة كوحدة اقتصادية تعمل فى النواحى الانتاجية والتسويقية بالكفاءة اللازمة .

– ان توزع الرضا الى حد يبعث على التعاون ويحافظ على الروح المعنوية بين العاملين .

(٣) فى المنظمة مثلما فى غيرها من المؤسسات الاجتماعية ، تكون عملية التقويم الاجتماعى علامة ظاهرة دائمة ، والفرق بين الرئيس الأعلى والمرؤوس الأدنى يختلط ، على أساس من تقييم المستويين كل منهما للآخر .

(٤) كل شخص فى المنظمة سواء كان فى مرتبة عالية أو فى مرتبة دنيا ، ينظر الى أى شىء يمس وضعه الشخصى على أنه غير عادل ، سواء كان ذلك يتمثل فى الظروف المادية المحيطة أو الأجور أو ساعات العمل .

(٥) فى كل منظمة من أعلى قمة فيها الى أدنى قاعدتها ، لايكون الحافز المادى فعالا إلا على أساس من اعتقادات معينة من الحوافز ، ولابد من الاعتراف بتداخل قيم واعتقادات وعواطف معقدة ، قد تكون أكثر تأثيرا من الحوافز المادية .

(٦) ان أوضح شىء فى المنظمة هو تنظيمها الرسمى . وهو الذى يضمن السياسات والنظم والتعليمات ، وينص على العلاقات بين الأفراد كما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات . ويوجد الى جوار هذا التنظيم الرسمى تنظيم آخر غير رسمى ، حيث يكون الناس فى اتصالهم ببعضهم البعض وفى علاقاتهم ، جماعات غير رسمية ، تجمع بينها قيم ومعتقدات ومعايير . ونظرا لأن الانضمام الى هذه الجماعات يتم تلقائيا بغير قصد فإن تأثيرها على السلوك يكون قويا . ولا يمكن انكاره .

ولقد وافق كثير من الاجتماعيين فى أنحاء العالم على المبدأ الذى نادى به ايلتون مايو ومؤداه أن العمل هو نشاط جماعى . وقد فتح الباب واسعا لعلوم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانسان لتشارك جميعا فى حل مشكلات الصناعة .

ثالثـــاً : المدرسة السلوكية فى الادارة

بينما كانت حركة العلاقات الانسانية رد فعل لحركة الادارة العلمية فإن العلوم السلوكية كمدخل للادارة كانت رد فعل لحركة العلاقات الانسانية . فقد أخذ رجال العلاقات الانسانية على عاتقهم مهمة تحويل المديرين ، مما اعتقدوا أنه نظرة لا انسانية للطبيعة البشرية التى تنطوى عليها حركة الادارة العلمية ، الى ما يجب على المديرين أن يقوموا به . إلا أن رجال العلوم السلوكية بينما كانوا يشاطرون رجال العلاقات الانسانية أفكارهم فإنهم كانوا يعتقدون أن واجبهم هو الوصول الى الكيفية التى يكون عليها سلوك المديرين فى الواقع وليس مايجب أن يكون عليه سلوك المديرين .

وتنطوى العلوم السلوكية فى الواقع على عدد من الميادين . ولكى نعتبر أحد الميادين جزءا من العلوم السلوكية فإنه يجب أولا أن يكون متصلا بالسلوك الانسانى ، وثانيا أن يكون منهج دراسته هو المنهج العلمى . والهدف من وراء ذلك هو الوصول الى تعميمات عن السلوك

الانسانى مؤيدا بالبراهين العلمية والتى يمكن مراجعتها بواسطة كل من يهمهم الأمر من الدارسين . وتعتبر العلوم الاجتماعية على اتصال وثيق بالعلوم السلوكية .

(أ) المدخل السلوكى للإدارة :

اهتم العلماء السلوكيون بالتنظيم والادارة . وكان وجه انتقادهم للنظرية الكلاسيكية والنظرية النيوكلاسيكية انهم كانوا يرون ان رجال الأعمال والدارسين قد قبلوا النظرية الادارية دون اى مراجعة بالوسائل العلمية المقبولة . وعلى ذلك فإن البحوث السلوكية تهدف الى اختبار النظريات السابقة ، واضافة المزيد من المعرفة العلمية عن الادارة . وقد ادى بعض هذه البحوث الى دعم وتأييد بعض النظريات السابقة ، والى تعديل البعض الآخر . كما ادى بعض البحوث الى الرفض المطلق لبعض الأفكار الكلاسيكية والنيوكلاسيكية .

ومن الأمثلة على واحد من الأفكار التى رفضت تماما الافتراض بأن الرضاء من جانب الفرد يؤثر مباشرة على انتاجيته . وقد كان ذلك من الأمور المسلم بها فى ظل حركة العلاقات الانسانية . ولكن نتيجة العديد من الدراسات السلوكية فى الخمسينات تبين أن هذا الافتراض باطل .

ويمكن توضيح الاختلاف فى المدخل السلوكى للادارة كالآتى :

(١) الأهمية الأساسية للحقائق ؛ ولذلك فإن رجال العلوم السلوكية يركزون على أهمية جمع الحقائق كأساس للمعرفة ، ويعتبرون البحوث الاستقصائية من دعائم العلوم السلوكية .

(٢) الدراسة المنظمة للسلوك الانسانى : يهتم العلماء السلوكيون بالكيفية التى يتصرف بها الأفراد أو الجماعات ، بالمقارنة بالكيفية التى يتوقع منهم أن يتصرفوا بها ويتم تحليل ودراسة الأسباب الكامنة وراء السلوك بالاضافة الى تحليل ودراسة الأسباب العامة المعطاة لتعليل وتبرير هذا السلوك .

(٣) الطرق المنظمة للبحث : يحاول العلماء السلوكيون استخدام طرق منظمة لجمع البيانات بعيدا عن ادخال اى عناصر تحيز .

(٤) التركيز على الاستمرار فى اجراء البحوث : فالهدف النهائى هو التنبؤ بالسلوك فى ظل الظروف المعطاه . وهذا يتطلب فحص السلوك عن طريق مجموعات متشابهة واجراءات متشابهة ، بحيث يمكن تكرار الدراسة فى المستقبل عن طريق الدارسين .

(ب) البحوث السلوكية :

تناول البحوث السلوكية بالتحليل ثلاثة مستويات :

(١) السلوك الفردى :

كيف يكون سلوك الأفراد وهم فى مجموعات وفى تنظيمات ، ولماذا يسلكون هذا السلوك ؟

ومن الموضوعات الهامة الشخصية والتغير والتعلم والحفز والميول ونوع القيادة .

(٢) السلوك الجماعى :

وقد أجرى العديد من البحوث على مجموعات تجريبية صغيرة فى ظروف معملية ، ومن الموضوعات الهامة انماط التعامل والخلافات الجماعية وحل المشاكل .

(٣) السلوك التنظيمى :

ما الأثر الذى يحدثه تصميم التنظيم على الفرد والمجموعة والسلوك التنظيمى ؟ وقد أصبحت هذه المستويات الثلاثة من السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى محاور دراسات للباحثين فى العلوم السلوكية والمهتمين بالسلوك الادارى فى جميع أنواع التنظيمات . وقد أدى ذلك الى تحطيم الحواجز بين ادارة الأعمال والميادين المتصلة بها . وقد ترتب على ذلك تجميع كميات ضخمة من الحقائق والمفاهيم ، مما ولد مشكلة تنظيم وتبويب هذه المعلومات بشكل منظم يساعد على تكوين نظرية عامة للسلوك التنظيمى .

(جـ) العلوم السلوكية وممارسة الادارة :

يستخدم المدخل السلوكى فى قطاع الأعمال بدرجة متزايدة . فهو يساعد رجال الأعمال فى حل المشاكل فى مجالات التسويق والعلاقات العامة وادارة الأفراد والعلاقات الصناعية . وقد بدأ التعاون بين العلماء السلوكيين وبين رجال الادارة فى مواجهة مشاكل عملية مثل كيف نكسب تعاون الأفراد مع الادارة بحيث يصبحون أكثر انتاجية بعبارة أخرى ، كيف نحقق التوافق والانسجام بين السلوك الفردى والسلوك الجماعى وبين الأهداف التنظيمية ؟ وكان رد العلماء السلوكيين أن رجال الادارة جزء من المشكلة ، وأن عليهم أن يفحصوا سلوكهم هم انفسهم بالاضافة الى سلوك العاملين . ولم يتقبل رجال الادارة هذا الاتجاه من جانب رجال العلوم السلوكية ، إلا أنهم بعد ذلك أصبحوا اكثر تقبلا له وتجاوبا معه .

(د) المبادىء الكلاسيكية مقابل الفروض السلوكية :

يعتقد رجال النظرية الكلاسيكية أن هناك مبادىء للادارة ، وأن هذه المبادىء عند استخدامها تؤدى الى تحسين الكفاية الادارية ، وأن هذه المبادىء بمثابة خطوط ارشاد تساعد المديرين فى حل مشاكلهم دون اللجوء الى بحوث مرهقة أو الى تجارب واخطاء خطرة . من ناحية أخرى ، ينظر رجال العلوم السلوكية نظرة ريبة وشك الى هذه المبادىء الادارية ، ويتحاشون بذلك استخدام اصلاح مبدأ Principle ويستخدمون بدلا عنه اصطلاح فرض Proposition أو Hypothesis شعورا منهم بأن الوصول الى مبدأ أو قانون ليس بالأمر السهل وإنما يتطلب الكثير من البحث . وهنا نجد الصعوبة التى يواجهها العلماء السلوكيون عندما يريدون تطبيق ما يعرفونه على المشاكل الادارية . فهم يريدون تكوين معرفة مفيدة للمديرين ولكنهم فى نفس الوقت يريدون تحاشى التعميمات السهلة الغير مبنية على أساس قوى من

البحث العلمى . ولذلك فهم يعملون فقط على تكوين مخزون من الفروض يحوى بشكل منظم العديد من المفاهيم والأفكار والحقائق عن التنظيم والادارة والتى يثق العلماء السلوكيون فيها ويتفقون فيما بينهم عليها . وهو مايشبه المدخل الذى يتبعه رجال الاقتصاد فى كتاباتهم عن مبادىء الاقتصاد .

(هـ) أضواء على بعض علماء المدرسة السلوكية :

لايمكن حصر النظريات التى تناولت سلوك الأفراد فى محيط العمل والتى حاولت تفسير ما يصدر عن الفرد من أفعال أو أقوال وتوضيح ما يمكن عمله للتأثير فى سلوك الأفراد . ونذكر فيما يلى بعضا من هذه النظريات على سبيل المثال ، والتى تدل على مدى ما يتصف به سلوك الانسان من تعقيد ، وعلى صعوبة الوصول الى اتفاق بين العلماء على نظرية واحدة للتأثير فى هذا السلوك .

(١) ابراهام ماسلو ونظريته عن الحاجات الإنسانية :

يقول ماسلو (Maslow) ان الانسان دائم الحاجة . فهو ما ان يشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة اخرى يبدأ السعى وراء اشباعها .

ويرتب ماسلو حاجات الانسان فى تسلسل ومستويات تبعا لأهميتها .

وتبدأ من ادنى بالحاجات الفسيولوجية مثل الحاجة للأكل وللمأوى وللملبس .

ويقول ماسلو ان الحاجة اذا اشبعت فأنها لاتمثل دافعا للسلوك . وهى حقيقة اغفلتها المدرسة التقليدية . وتلى الحاجات الفسيولوجية الى أعلى الحاجات الأمنية وهى الحاجات من أجل الحماية ضد الخطر والتهديد . والحاجة هنا هى العدالة فى المعاملة . فإذا كان الانسان واثقا من ذلك فإنه يكون مستعدا لتحمل الخطر . أما اذا شعر بعدم الأمان فإنه يسعى للحصول على ضمانات . ونلمس اهمية هذه الحاجات الأمنية فى العلاقة بين الفرد العامل والمنشأة فالتصرفات التحكمية التى تصدر من الادارة أو السلوك الذى يثير عدم التأكد من استمرارية التوظف يمكن أن تكون دوافع من أجل الأمن فى علاقات العمل . وعندما تشبع الحاجات الفسيولوجية ويزول الخوف بالنسبة للفرد والعامل فإن الحاجات الاجتماعية تصبح دوافع هامة لسلوك الفرد مثل الحاجة الى الصحبة والانتماء والقبول والصداقة واذا فرضت الادارة رقابة على الأفراد وحاولت توجيه جهودهم بما يتعارض مع حاجاتهم الاجتماعية فإن النتيجة هى أن يصبح الفرد العامل مقاوما لها وغير متعاون معها .

ويلى الحاجات الاجتماعية الى اعلى الحاجات الشخصية ، مثل حاجات الثقة بالنفس والاستقلال والانجاز والتفوق والمعرفة ، والحاجات للمركز والاعتراف والتقدير والاحترام من الزملاء . وهذه الحاجات يصعب اشباعها ويحاول الفرد أن يحصل على المزيد من الاشباع لها .

وتأتى فى القمة حاجات تحقيق الذات . وهى تظهر بعد ان تكون جميع الحاجات الأخرى قد اشبعت .

وتتضمن حاجات تحقيق الذات : تحقيق الطموحات واثبات الذات والابتكار . فالفرد يبحث عن المجال الذى يعتقد انه سيحقق ذاته فيه ، اى الذى يعتقد أنه يستخدم فيه ما لديه من طاقات وقدرات .

(٢) كريس أرجريس Chris Argyris :

يعتبر كريس ارجريس واحدا من كثيرين ممن يؤكدون على السلوك الانسانى فى المنظمات ، بل انه يميل اكثر من غيره الى تفضيل معالجة اعمق وتشخيص اكثر دقة لمشكلة المنظمات . وهو على وجه التحديد يقترح البدء بمسألتين هامتين هما :

- التنظيم الرسمى
- الانسان

وهو يقر بما هو معروف عنهما وقال به غيره من رواد علم الادارة ، ثم يتنبأ بأثر التفاعل بينهما . ومن خلال هذا التفاعل يأتى الاطار الذى يريد أرجريس ان يرسمه للسلوك فى المنظمة .

ويمكن رسم النموذج الرسمى لارجريس كما يلى :

١ - يمكن النظر الى الانسان على الوجه التالى :

- انه يتحرك فى حالة سلبية (كطفل) ، وبعد ان يكبر يكون اكثر نشاطا .
- انه يتطور من حالة يعتمد فيها على غيره (كطفل) الى حالة أكثر استقلالا عندما يكبر ، ويدخل فى هذه المرحلة من الاستقلال والوقوف على القدمين والتعرف على ما يعتمد عليه عندما ينشأ سبب لذلك .

- انه يتطور من حيث سلوكه من خلال طرق محدودة (كطفل) الى القدرة على سلوك واسع المدى (كشخص) .

- انه يتطور من اهتمامات سطحية بسيطة (كطفل) الى اهتمامات عميقة (ككبير) . وهنا نجده فى حالة نضج ، ويواجه تحديات مختلفة تحرك الشخص الناضج من خلال الرغبة فى المنافسة أو التحصيل أو كلاهما معا .

- انه يتحرك من النظرة الى حياة ضيقة بسيطة (كطفل) الى حياة أكثر رحابة تتاح له (ككبير) .

- أن ينمو من حيث حرصه على نفسه (كصغير) الى حالة السيطرة على النفس (ككبير) وهو مايؤدى الى نمو الشعور بالكيان الذاتى والشخصية .

٢ ـ الكثير من المشكلات الانسانية فى المنظمات تحدث لأن الأفـراد الذين هم على درجة من النضوج يطلب منهم المساهمة فى مواقف يجدون أنفسهم فيها فى حالة تبعية أو تحت ضغط بشكل أو بآخر ، ولايترك لهؤلاء أن يستخدموا بعض مالديهم من قدرات . لذلك فإن احساسهم بالضغط يولد عندهم النزوع الى الانفجار .

٣ ـ هناك مصادر للمتغيرات التى توجد التبعية وهى :

ـ قيادة توجه Directive Leadership وبالتالى تتحكم .

ـ ضوابط ادارية Managerial Controls (مثل الميزانية وضوابط الوقت والحركة ، وهذه تقيد العامل) .

٤ ـ تزيد درجة التبعية التى تسببها هذه المتغيرات كلما اتجهنا الى أدنى التسلسل على السلم التنظيمى وكلما اتسع نشاط الانتاج .

٥ ـ الأسوياء الأصحاء من العاملين يرون فى مسألة التبعية أمرا معيبا ، ويفضلون الاستقلال النسبى ، ويريدون استخدام قدراتهم ويحلمون بمراكز أعلى أو مساوية لمراكز اقرانهم الى غير ذلك مما يسبب لهم الغيظ ويقودهم الى شعور بالأسى والأسف والقلق ، فيتولد عن هذا نوع من الصدام مع من هم أعلى منهم درجة .

٦ ـ الذين تعودوا على عمليات الضيق والصدام والاخفاق يلتقون حول تجميعات من الأنشطة ، أو قد يأتون أعمالا ينفسون بها عن شعورهم مثل :

ـ ترك موقع العمل بالغياب عمدا ، أو الاهمال المقصود .

ـ البحث عن طريقة يصعدون بها السلم الادارى .

ـ اتخاذ مواقف دفاعية فى مواجهة كل الأمور التى لاتعطيهم قيمةلأنفسهم وتستجيب لاحلام يقظتهم مثل الميل الى معارضة الادارة .

ـ يترتب على ذلك أن ينشىء العاملون جماعات متفقة يسودها سلوك زماله وأخوة تتخذ مواقف دفاعية مختلفة .

ـ تتحول هذه الجماعات غير الرسمية الى اشكال اخرى رسمية ، مثل الاتحادات أو النقابات .

ـ تستمر التنظيمات غير الرسمية قائمة بين العاملين الذين تجمعهم مصلحة واحدة أو ميول مشتركة .

٧ ـ تخطىء الادارة اذا نظرت الى هذه الانشطة غير الرسمية كمسائل هادمة للتنظيم الرسمى ، وتخطىء أكثراذا ظنت أن دعمها للأنشطة الرسمية بحبك التنظيم ، وابراز فئات قيادية موجهة ، وانشاء رقابات اضافية ادارية . سوف يقضى على تلك التنظيمات غير الرسمية .

ومما يقوله أرجريس فى نموذجه ان الأفراد العاملين فى الصناعة تضايقهم أوامر ومطالب

المنظمة ، وهذا بدوره يسبب عندهم رد فعل ، فتتشدد المنظمة فى الرقابة ، ويتكرر هذا الأمر وتدور العجلة ليزداد الأمر تعقيدا .

وفى دراسة له عن احدى المنظمات وعملياتها اقترح ارجريس النظر الى الامور الاتية وبحثها :

ـ الواجبات المفروضة على المشاركين فى التنظيم الرسمى . ويدخل فى هذه مطالب الوظيفة ، والسياسات ، والممارسات ، والقواعد والتعليمات .. الخ .

ـ الحاجات التى فى أذهان المشاركين (أى حاجاتهم التى أرادوا التعبير عنها عندما شاركوا فى المنظمة) ولم تتح لهم الفرصة للتعبير عنها .

ـ الأنشطة غير الرسمية التى يقوم بها العاملون لتساعدهم على التوافق مع متطلبات المنظمة .

ـ رد الفعل لدى الادارة فى هذه الأنشطة غير الرسمية .

ولكى يمكن معرفة هذه الأمور الأربعة فقد استخدم أرجيريس طرقا دقيقة لجمع المعلومات ، فيها مقابلات مباشرة مع العاملين على كل المستويات ، مع تقييم وفحص كل المعلومات المتجمعة ، وكانت الاجراءات التى اتبعها اشبه بأسلوب الطبيب الذى يشخص حالة المريض ، فقد كان لديه قواعد تتبع وأسئلة هامة تسأل للتعرف على كل مايعتقد انه يتصل بظروف المنظمة ، مع استخدام الحكم الشخصى وتطبيق قواعد البحث العلمى .

وعلى العموم يمكن أن يكون هذا النموذج بداية طيبة تخدم فى التوجيه نحو دراسات أخرى يقوم بها النظريون المحدثون عن دور الفرد فى المنظمة واثر النظريات الانسانية على سلوك المنظمات .

(٣) رينسيس ليكيرت :Rensis Likert

يعتقد ليكيرت Likert مثل ارجريس بضرورة التوصل الى نظرية متطورة للادارة . فهو يعتقد ـ ببساطة ـ ان حفز العاملين هو مفتاح فعالية التنظيم كله . ويؤكد بشدة على الأساليب والطرق التى تستفيد مما نعلمه عما يريده الناس وينتظرونه من وظائفهم ، ومن بيئة العمل التى يعملون فيها بصفة عامة .

وقد توصل ليكيرت Likert لنظريته بعد عدة بحوث أجراها ، كانت نتيجتها أن المساعدين يتجاوبون مع الخبرات التى تؤيد أوضاعهم وتساعدهم على زيادة الشعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية ، ومن تحليله لهذه الدراسات تأتى فكرته حيث يقول :

(يجب أن يؤمن البناء التنظيمى وطريقة عمله أكبر قدر من التفاعل لكل فرد يشترك فى ذلك البناء ، وذلك فى ضوء خلفيته وخبرته وتوقعاته ، حتى يحس نتيجة لهذا التفاعل بما يحقق ذاته) .

ومن خلال هذا التكييف يتقدم ليكرت Likert باقتراح بناء تنظيمى مؤسس على التداخل Overlapping لجماعات العمل ، وهو يختلف عن الوضع التقليدى للخرائط التنظيمية التى توضح علاقة فرد بفرد . فهو يرى أنه من الممكن أن يكون شخص مشرفا على جماعة ما ، وأن يكون فى نفس الوقت همزة وصل بين هذه الجماعة وجماعة اخرى ، وان يكون له تأثير فى الجماعتين . ولم يكن ليكيرت بهذا يقترح تغييرا أساسيا فى بناء التنظيمات ولكنه كان بهذا يسترعى الانتباه الى حقيقة أن كل عضو فى جماعتين ، والى أهمية الدور الذى يلعبه المشرف فى كلا الجماعتين ، وهما جماعة المشرفين والجماعة التى يشرف عليها .

وقد أنتهى ليكيرت الى نظام للتفاعل يجمع الخواص الآتية :

١ ـ البناء التركيبى :

يجب التأكيد على العضوية المتداخلة للجماعات فى التنظيم .

٢ ـ جو العمل

يتطلب جو العمل وضعا يؤكد الذات ، ويبنى فى النفس الثقة ويؤيدها ، ويشد من أزر العامل ويحسمه للعمل .

٣ ـ الأفراد :

يجب العناية بالأفراد فى التنظيم ، فينبغى أن تكون لديهم الصلاحية للعمل وأن يتوفر لهم التدريب المناسب الذى يمكنهم من أداء وظائفهم . كما يجب أن تكون لديهم المهارات الخاصة التى تمكنهم من القيام بأعباء واجباتهم .

٤ ـ اقامة علاقات متينة :

يجب ان يعرف أعضاء المنظمة بعضهم البعض ، وان يعرفوا الجماعات الأخرى التى تعمل فى الوحدات التى هم جزء منها ، لكى تعم الثقة وتتدفق المعلومات بسرعة . ولابد أن ينشأ نوع من التأثير الفعال . وقد اضاف ليكيرت أن هناك مؤشرات أبعد من ذلك تفيد أن التحول السريع من عمل لعمل ليس من صالح المنشأة .

٥ ـ القياس :

ـ يجب أن يكون لدى أعضاء المنظمة وفى متناولهم مقاييس يمكن بها معرفة الحالة الداخلية للأنشطة فى المنظمة وأدائها الجارى .

وهذه المقاييس يجب أن تكون فى متناول كل الأشخاص الذين يتخذون القرارات .

وواضح من هذه الخواص أن ليكيرت قد قدم نظاما تمثل فيه فعالية الاتصال المتبادل أثرا كبيرا ، وبالاضافة الى ذلك فهو يعترف بالحاجة الى المعلومات المنضبطة من خلال مقاييس صحيحة ودقيقة عما يجرى داخل المنظمة من نشاط ، حتى يمكن اتخاذ قرارات أكثر ضبطا وأقوى أثرا .

فاذا أمكن اقامة منظمة من هذا النوع الذى يراه ليكيرت فانه يمكن بسهولة أن تتحقق الأمور التالية :

١ ـ سيتاح للمنظمة تدفق كامل لسيل من الاتصالات بين أعضاء المنظمة وسيثق الناس فى بعضهم البعض ، بدلا من عملية اقتناص هذه المعلومات من بعضهم البعض استدارجا أو بغير رضا كامل .

٢ ـ سيكون هناك تدفق بنفس القدر من ناحية التأثير ، وسيشعر الناس على جميع المستويات ان لكل منهم تأثيرا على الاخرين وعلى القرارات الصادرة منهم .

٣ ـ سيسهل اتخاذ القرار ، اذ يمكن اتخاذه عند أدنى مستوى فى المنظمة وتتوقع النظرية ان اللامركزية ستكون متاحة وبكفاءة بسبب انسياب الاتصالات وتدفقها ، وتبادل تدفق التأثير من أعلى الى أسفل ، ومن أسفل الى أعلى ، وعلى نفس المستوى .

٤ ـ سيصبح لدى الأفراد والجماعات فى المنظمة مشاعر انتماء ذاتى تعد بدورها حوافز فعالة ومؤثرة . فأهداف الفرد تتكون من خلال المشاركة فى التأثير المتبادل بين شخص وآخر أو جماعة وأخرى . ويرى ليكيرت ان الحاجات الشخصية للفرد ستتوحد الى حد كبير جدا مع اهداف المنظمة .

ونظرية ليكيرت مثلها مثل نظرية ارجيريس تؤكد على العنصر البشرى . فهى تؤكد على الحوافز من خلال بناء علاقات الجماعة وعلى تأكيد السلوك الذى يجعل الناس يشعرون بقيمتهم ، وهى بدورها ذات أهمية للمنظمة .

ولقد كان هذا المدخل جديدا فى دراسة المنظمات ، اذ أصبح الانسان وليس التنظيم المادى وحده ، هو المحور الذى يدور عليه البحث والتركيز .

(٤) دوجلاس ماكجريجور : Douglas Mcgregor

كان ماكجريجور عالم نفس اشتهر بنظرياته عن السلوك الانسانى والذى لخصه فى نظرتين سماهما(X) و(Y)

وتقرر نظرية (X) مايلى :

١ ـ تعتبر الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع المنتج (المال ، المواد والأدوات والعمال) بغرض تحقيق أهداف اقتصادية .

٢ ـ فيما يختص بالعمال فان مهمة الادارة هى توجيههم فى جهودهم وتحفيزهم ، ورقابة أعمالهم ، وتعديل سلوكهم ليتوافق مع مطالب المنظمة .

٣ ـ بدون التدخل الإيجابى النشط من جانب الادارة فان الناس عادة سلبيون وربما لديهم نوع من المقاومة بالنسبة لمطالب المنظمة منهم . وعلى ذلك يلزم حثهم ، ومكافأتهم أو معاقبتهم ،

ورقابتهم ، أى باختصار يجب توجيههم فى العمل . وهذا هو واجب الادارة ومهمتها فى اعداد المشرفين والعمال . وهذا هو مايعبر عنه بأن الادارة (هى الحصول على أداء للأعمال من خلال العاملين) .

٤ ـ المرء بطبيعته كسول ويود ان يبذل أقل جهد فى عمله . وهو فى ذات الوقت طموح ، بيد أنه يكره المسئولية ، ويفضل أن يكون مقودا عن أن يكون قائدا مسئولا . وهو بطبعه متمركز حول نفسه وغير متوافق مع احتياجات المنظمة . كما انه بالطبيعة يقاوم التغيير .

٥ ـ يتصف كثيرون من العمال بصفات بعيدة عن الذكاء ، منها المكر . وقد يؤمن بعضهم بأعمال الدجل والشعوذة .

وعلى الادارة أن تكون على وعى بذلك . وعليها أن توجد التوافق بين الرغبات الفردية والاستعدادات الخاصة وبين أهداف المنظمة .

وتقرر نظرية (Y) مايلى :

١ ـ ليس جميع العمال سلبيين ، أو عندهم نوع من المقاومة بالنسبة لمطالب المنظمة . ولكنهم قد يصبحون كذلك من خلال خبراتهم فى المنظمات .

٢ ـ أما عن الحوافز والقدرة على التطوير وتحمل المسئولية ، والاستعداد لتوجيه الجهود نحو أهداف المنظمة وحاجاتها وأغراضها ، فان كل هذا متوافر عند العاملين . ومسئولية الادارة هى أن تجعل العمال قادرين على تنمية الخواص الانسانية فيما يحقق مصالح المنظمة .

٣ ـ العمل الجوهرى الرئيسى للادارة هو أن تهيىء الأحوال والطرق والظروف لاداء العمليات ، حتى يستطيع العمال أن يحققوا أهدافهم الخاصة بتوجيه جهودهم نحو الأهداف العامة المتعلقة بالمنظمة .

وبالاختصار تقول نظرية (X) أن العمال يكرهون العمل ويريدون البعد عن المسئولية وتجنبها . ولهذا نجدهم يتصرفون بطريقة غير ناضجة أو واعية وتأتى أعمالهم على نحو غير مرض . وهنا تنتهى عملية الأخذ والعطاء . فأما أن يتكتل العمال فى تنظيمات أو يعطلون الانتاج ويقفون به عند أقل جهد وعندئذ ليس امام الادارة الا أن تطبق نظرية (Y) حيث تحول العمال الى مستمتعين بالعمل ، يحكمون أنفسهم بأنفسهم ويتمتعون بما يعملون بأسلوب خلاق .. ومعنى ذلك ان الادارة عليها ان تضع سياسات من شأنها أن تحقق الرضا عن الوظيفة ورضا العامل عن العمل الذى يقوم به . كما يجب أن تسعى لتوسيع نطاق الوظيفة وتجعل الاشراف عاما . وأن تقيم العمل تقييما جماعيا ومن خلال تنظيم لامركزى .

وتعرف كلا النظريتين الوظائف الادارية تعريفا عاما ، فالادارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع المنتج .

والفرق الرئيسى بينهما أنه بينما تقول نظرية (X) بمقاومة الفرد للتغير ، فان نظرية (Y) تقول

بأن لدى العمال استعدادا للتحرك تجاه أهداف المنظمة وأنهم على استعداد للتغيير إذا كان ذلك لمصلحة المنظمة .

(٥) فريدريك هرزبرج ونظريته ذات المجموعتين :

تقول نظرية هرزبرج Herzberg ان الشعور بالرضا عن العمل يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة Motivating Factors وهى التى تتصل بمحتوى العمل وطبيعته وتصف علاقة الفرد بما يعمله وتتضمن هذه العوامل الانجاز والتقدير والاعتراف وخصائص العمل ذاته والمسئولية والتقدم فى العمل . وعندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول فانها تمنع الشعور بالرضا عن العمل .

كما تقول النظرية ان الشعور بعدم الرضا عن العمل يتولد من غياب عوامل تسمى العوامل الواقية Hygiene Factors وهى العوامل التى تصف علاقة الفرد العامل بالمحيط الذى يؤدى فيه عمله وتتضمن سياسة المنشأة وادارتها ونوعية الاشراف والاجر والعلاقات الشخصية المتبادلة وظروف العمل . فاذا انخفضت العوامل الواقية الى ادنى من المستوى المقبول من وجهة نظر الفرد فانه يصبح غير راضى .

وتعنى نظرية هرزبرج ان المديرين يجب أن يكونوا معنيين بنظريتين منفصلتين بالنسبة لميول العاملين تجاه أعمالهم وهما : ماذا يجعل العاملين راضين ؟ وماذا يجعل العاملين غير راضين ؟

وبرغم ما وجه الى نظرية هرزبرج من انتقادات إلا أنها لاتزال لها أهميتها لأنها تفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الواقعية . وقد ادى هذال الفصل الى مفهوم اثراء العمل والذى يعنى تزويد الأعمال بعوامل دافعة . ولكن قبل زيادة العوامل الدافعة فأنه يجب على الادارة توفير العوامل الواقية لأنه بدون ذلك يصبح الفرد أقل استجابة لمحاولات الادارة أثراء عمله .

(٦) فيكتور فروم ونظريته عن التوقع :

يرى فروم Vroom أن الدفع الفعال يكون من خلال ثلاثة عوامل رئيسية :

١ ـ الأهداف التى يتطلع الفرد الى تحقيقها . وقد تكون هذه الأهداف راتبا أعلى ، ترقيه ، استقرارا فى العمل ، وعملا أكثر أثارة للاهتمام . وقد تكون الأهداف مرتبة بهذا الشكل بالنسبة لشخص معين بينما تكون مرتبة بشكل آخر بالنسبة لشخص آخر .

٢ ـ تصور الفرد للعلاقة بين الانتاجية من ناحية وأهدافه الشخصية من ناحية أخرى . فاذا وجد مثلا أن الانتاجية العالية تؤدى الى تحقيق أهدافه الشخصية فانه ينظر إليها على أنها شيء مرغوب فيه .

واذا اعتقد عكس ذلك فلا نتوقع منه الاهتمام بالانتاجية .

٣ ـ مدى قدرة الفرد على التأثير فى الانتاجية . فاذا أعتقد الفرد أنه لايستطيع أن يؤثر فى

انتاجيته أو أن تأثيره فى الانتاجية بدرجة ضعيفة فانه لن يحاول أو تكون محاولاته بدرجة منخفضة .

وتؤدى نظرية فروم الى القول ان مايصدر عن الفرد من سلوك وفعل هو الذى يستحق الاهتمام . أو بعبارة أخرى فان السلوك هو مايعول عليه .

(و) كلمة أخيرة :

لازالت هناك الكثير من الأسئلة الهامة عن الدافعية Motivation دون اجابة . ولازال الدفع من الموضوعات الحيوية فى دراسة المنظمات والادارة . ولازال هناك حاجة الى المزيد من البحوث فى هذا المجال .

الدافعية مشكلة معقدة لان حاجات الأفراد ومطالبهم تختلف من فرد الى آخر . ويعالج علماء المدرسة السلوكية الدوافع من زوايا مختلفة وان كانت تركز جميعها على مجموعات متشابهة من العلاقات .

رابعـــــا : المدخل الكمـــى

تبين لنا من أفكار المدارس السابقة فى الادارة ان أى مدرسة منها لم تجد كل الاجابات عن مشاكل الادارة . فبينما وجدنا ان المدرسة التقليدية ركزت على وظائف الادارة ، وبينما ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على الجانب الاجتماعى للتنظيم فان المدرسة السلوكية ركزت على السلوك الفردى والسلوك الجماعى وتفاعلهما مع التنظيم .

وقد اتضح لنا مدى التعقيد فى العمل الادارى وفى المشاكل التى تواجه الادارة . ومن هنا كانت الحاجة الى مايسمى المدرسة الكمية فى الادارة لكى تضطلع بتحليل المشاكل المعقدة وإيجاد الحلول لها . ويطلق على المدخل الكمى احيانا «علم الادارة» وأحيانا «بحوث العمليات» وهو مدخل رياضى الغرض منه إيجاد الحلول لمشاكل لم تجد لها حلا من قبل .

ويعتمد المدخل الكمى على تصميم نماذج Models يمكن عن طريقها تحويل العالم الحقيقى فى شكل رياضى يساعد على التعامل معه لاكتشاف علاقات يمكن للمدير الرقابة عليها . ويحتاج تصميم النماذج الى مهارات متعددة من مجالات مختلفة ، هندسية ، ورياضية ، واقتصادية ، واحصائية ، وسلوكية وتكاليفية وغيرها ، بالاضافة الى المدير الممارس الذى يعنيه الأمر .

وفى الخمسينات من هذا القرن كان للبرمجة الخطية دور هام فى بحوث العمليات الصناعية ، وساعد العديد من الصناعات . كما كان لدخول الحاسبات الالكترونية أثره فى اتساع التطبيق الرياضى فى عملية اتخاذ القرارات الادارية . وقد امتد نطاق المدخل الرياضى فى الادارة فى أوائل السبعينات من التطبيق على مشاكل محدودة الى التطبيق فى مجالات ادارية أوسع وأشمل .

وقد نتساءل : ماهو دور المدير ؟ فنقول ان المدير هو الرجل الذى يقرر بين اختيارات بديلة متاحة . هو الذى يقرر اى الاختيارات يعتقد انه يؤدى الى هدف معين مرغوب فيه أو الى مجموعة من الأهداف .

ويمكن عن طريق بحوث العمليات Operations Research أن يكون لدى المدير فرصة رؤية المشكلة التى يواجهها من زاوية جديدة لاتتوفر له اذا استخدم طرق التحليل الاخرى . فهى تمكنه من احلال الاحاسيس الشخصية والتقديرات التحكمية بالنتائج الموضوعية المستمدة من نموذج بحوث العمليات ، مما يساعد فى اتخاذ قرار أفضل .

وقد ادى التزاوج الناجح بين نظم المعلومات والحاسبات الاليكترونية من ناحية والنماذج الرياضية من ناحية أخرى الى نمو سريع فى عدد الأساليب الكمية المستخدمة فى حل المشاكل الأعمالية . وأصبحت المشاكل لاتختص بجانب واحد من نشاط المنشأة وانما أيضا بالمنشأة

ككل . ونعرف المشكلة هنا بأنها تلك التى تنطوى على علاقات معروفة بين متغيرات وهدف ، وحيث يمكن تحديد قيم لهذه المتغيرات بغرض تعظيم الهدف .

وهناك تطبيقات عديدة لبحوث العمليات نذكر منها على سبيل المثال ما يأتى :

١ ـ تخصيص الموارد Resource Allocation وهى المشاكل المتصلة بالموارد المحدودة ، وحيث يكون هناك عدد من الانشطة مطلوب القيام بها ويكون هناك طرق بديلة للقيام بها وموارد محدودة تستخدم فى القيام بهذه الانشطة ، فيكون المطلوب هو تخصيص الموارد للانشطة المطلوب القيام بها بحيث تؤدى باحسن شكل ممكن ، اى بأقصى ارباح أو بأقل تكاليف ممكنة . وتسمى هذه العملية البرمجة الرياضية .

٢ ـ توزيع الأعباء Assignment ويكون الهدف هو أن يعطى هذا التوزيع أقصى فائدة عامة للمنشأة . ومن الأمثلة على هذا النوع من المشاكل جدولة الأعمال على الماكينات أو توزيع المهام على الافراد بحيث ينتج عن ذلك اقل تكلفة أو اقل وقت .

٣ ـ مواجهة المنافسة Competition عن طريق وضع استراتيجيات اعلانية وسياسات سعرية وتوقيت ادخال سلع جديدة . فحيث ان كل متنافس يكون امامه عدة بدائل للحركة فان المشكلة تكون تحديد أفضل الوسائل لعمل اختيارات معينة أثناء المنافسة .

٤ ـ قرارات المخزون السلعى Inventory فيكون المطلوب تقدير كم يكون حجم الطلبية ومتى يكون اصدارها بحيث تكون التكاليف الاجمالية عند الحد الأدنى . ويكون المطلوب فى هذه الحالة ايجاد التوازن الصحيح بين التكاليف من ناحية واخطار نقص المواد من ناحية أخرى .

٥ ـ خط الانتظار Queuing وهنا تكون المشكلة وجود محطة لتقديم خدمة أو تسهيلات بطاقة محدودة ويكون الهدف هو تحديد العدد الامثل من الافراد أو التسهيلات الضرورية لخدمة العملاء الذين يتوافدون على المحطة والاخذ فى الاعتبار تكلفة الخدمة من ناحية وتكلفة الانتظار بالنسبة للعملاء من ناحية أخرى .

٦ ـ الاحلال Replacement وتنطوى مشاكل الاحلال عادة على نوعين من الأصناف : تلك التى تتآكل على مدى فترة من الزمن مثل : الاصول الثابتة كالماكينات ، وتلك التى تتوقف عن الاداء بعد فترة محدودة مثل المصابيح والاطارات . والاصناف من النوع الأول تكون عادة مرتفعة الثمن وتعالج مشاكل احلالها بطرق البرمجة الرياضية أو التحليل بالتعادل .

أما الأصناف من النوع الثانى فتكون عادة منخفضة الثمن وتعالج مشاكلها بالنظريات الاحصائية للعينات والاحتمالات .

كانت الحالات السابقة أمثلة على تطبيقات بحوث العمليات والتى كما ذكرنا أصبحت أداة مواجهة للمشاكل المعقدة فى مجالات عديدة . ويجب ان نشير هنا الى أن بحوث العمليات ليست فى حد ذاتها ضمانا للوصول الى أفضل الحلول للمشاكل التى تواجه الادارة فيجب أن تعمل الادارة مع فريق بحوث العمليات بتعاون للوصول الى اقامة النموذج الصحيح للمشكلة

المعنية . كما يجب أن يكون هناك تأكد بأن البيانات التى يعطيها النموذج هى البيانات الصحيحة وأنها ستصل الى المدير الصحيح الذى سيتخذ القرار على ضوئها .

وقد يمكن القول أن العديد من المديرين اليوم ليس لديهم قدرات التعرف على الاداة الصحيحة أو البيانات الصحيحة ولكن عليهم بذل كل جهد ممكن فى سبيل استكمال هذا النقص لديهم حتى يمكنهم معالجة المشاكل المعقدة التى تواجههم . فيجب على المدير أن يتعرف على الأدوات الكمية وما يمكنها وما لايمكنها عمله . ويجب أن يعرف كيف يناقش مع فريق بحوث العمليات البدائل المتاحة ، ويتفهم المتغيرات المحيطة التى تحت الرقابة والتى تخرج عن نطاق الرقابة ، ويكون قادرا على تقييم ما اذا كانت العلاقات بين المتغيرات فى النموذج واقعية .

ولايمكن للمدير أن يستخدم أى اداة تحليلية بحكمة إلا إذا كان مستوعبا بشكل تام الفروض التى يقوم عليها التحليل ، والنتائج التى سيتوصل اليها ، والكيفية التى ستطبق بها النتائج فى ظل ظروف متغيرة .

خامســـــا : مدخل النظم

بعد أن ساد المدخل السلوكى والمدخل الكمى فترة الستينات من هذا القرن بدأ يظهر اتجاه جديد فى الادارة أطلق عليه مدخل النظم Systems Approach وهو الذى يؤكد ويركز على وجود علاقات متداخله ومعتمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التى تنتمى الى كل واحد . فاذا نظرنا الى المنشأة الأعمالية ككل فأنها تكون مكونة من أجزاء غير منفصلة عن بعضها وإنما مرتبطة ببعضها البعض ومتكاملة مع بعضها البعض .

وعلى ذلك فان مدخل النظم يزود الادارة بمفاهيم تتمشى مع بحوث العمليات التى تعتمد على فرق العمل ، ومع السلوك التنظيمى الذى يربط بين التنظيم الرسمى والتنظيمات غير الرسمية ، ومع نظم المعلومات الادارية التى تزود متخذى القرارات فى أجزاء التنظيم بما يحتاجون إليه من معلومات وتساعد على ربط أجزاء التنظيم ببعضها البعض .

ومن الأسماء التى يجب أن تذكر عند الكلام عن مدخل النظم كينيث بولدنج Kenneth Boulding الذى تناول نظرية النظم من زاوية ادارية ، وكذلك جونسون Johnsonوكاست Kast وروزنزويج Rosenzweig الذى ربط ايضا بين نظرية التنظيم والادارة وتشير شمان Churchman الذى قدم مساهمات لها أهميتها لمدخل النظم ، ومارتندل Martindellالذى أعطى تطبيقات لمدخل النظم فى المنشأة والادارة ، ومن الأسماء أيضا ستافوردبير Stafford Beer الذى تناول المصنع الكامل الالية ، ووانير Wiener الذى يرجع اليه ظهور نظرية البيانات المرتدة والتى كان لها أثر كبير على نظرية النظم .

ان مفهوم النظم هو أساسا طريقة للتفكير فى العمل الادارى . فهو يزود اطارا للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة . وهو يساعد الادارة على التعرف على مدى التعقيد فى هذه العوامل وفى الظروف المحيطة ، مما يجعلها على وعى بمدى صعوبة العمل الادارى ، ومن ثم تبذل الجهود فى سبيل مواجهة الموقف .

ومن المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وان لكل نظام مدخلات ومخرجات وان المنشأة يمكن النظر اليها كنظام مكون من أجزاء ، كما أنها تكون جزءاً من نظام آخر أكبر وهو القطاع الاقتصادى الذى تنتمى إليه وهذا القطاع بدوره يعتبر جزءا من كل ، وهكذا الى أن يشمل مفهوم النظم العالم بأسره .

وتظهر أهمية مفهوم النظم عندما نلاحظ أن المديرين فى أغلب الأحيان يركزون اهتمامهم على وظائف معينة فى مجالات تخصصهم ويغفلون الأهداف العامة للمنشأة مما يعرض أهداف المنشأة للخطر .

وقد يكون هذا الاهمال متعمدا عندما يعمد المديرون الى تضخيم اداراتهم اعتقادا منهم بأن

ذلك يزيد من أهميتهم . وقد يكون غير متعمد نتيجة عدم وعى هؤلاء المديرين بالتداخل فى الأثر بين قرارتهم والقرارات الأخرى المتخذة فى باقى أجزاء المنشأة .

وفى اطار مفهوم النظم فانه ينظر الى التخطيط على انه تكوين اطار لاتخاذ القرارات المتكاملة . كما ينظر الى التنظيم على أنه تحديد للعلاقات بين النظم الفرعية المتعددة وبين النظام التنظيمى الكلى .

ويكون الهدف من الاتصال نقل المعلومات بين مراكز القرارات فى النظم الفرعية داخل التنظيم وتبادل المعلومات مع القوى المحيطة بالمنشأة . أما الرقابة فتعنى بمفهوم النظم التأكد من أن النظم الفرعية تأدى واجباتها طبقا للخطط الموضوعة حتى يكون هناك ضمان لتحقيق أهداف الخطة العامة .

ويمكن القول أن المنشآت يجب أن تزيد من استخدامها لنظرية ومفهوم النظم حتى تحقق التكامل فى عملياتها . بل أنه ليس امامها الا أن تفعل ذلك حتى تستطيع أن تقف على قدميها فى ظل ظروف محيطة صعبة ومتغيرة .

سادســـــا : المدخل الموقفى

بدأ فى السبعينات تطور جديد فى الفكر الادارى نتيجة الاحساس بأن المداخل السابقة لاتعطى اجابات لكل المواقف التى تواجه الادارة . واطلق على هذا المدخل الجديد المدخل الموقفى Situational Approach أو المدخل الشرطى Contingency Approach وهو يعنى أن تطبيق مبادىء وأساليب الادارة مشروط بالظروف السائدة وأن تطبيق أدوات الادارة المستمدة من المدارس التقليدية والسلوكية والكمية ونظرية النظم مرتبط بالموقف الذى يواجه الادارة .

وقد يكون المدخل الموقفى هو المخرج أمام الادارة بعد هذا التشابك الذى نشأ عن تعدد المدارس والمداخل منذ أوائل هذا القرن وحتى أواخر السبعينات . وقد بدأت الحاجة الى مدخل جديد من رجال الادارة الذين يمارسون فى الحياة العملية والذين لم يجدوا فى المدارس والمداخل السابقة حلولا لكل المشاكل التى يواجهونها . كما بدأ الدارسون والمستشارون المتخصصون فى الادارة يشعرون بأن تطبيق المداخل والنظريات السابقة لايعطى النتائج المطلوبة خاصة وأنهم كانوا يتأثرون بالمدارس التى ينتمون اليها .

وقد اتضح أن المدخل الكمى على سبيل المثال يعطى نتائج طيبة فى بعض المواقف بالنسبة لبعض المشاكل المعينة ولايعطى نفس النتائج فى مشاكل أخرى . وكذلك الحال بالنسبة للمدخل السلوكى . حيث وجد مثلا أن اثراء العمل يعطى نتائج جيدة مع الفنيين المهرة وليس مع العمال غير المهرة . ووجد ان المدخل الكمى لايستطيع ان يعالج المشاكل السلوكية ، والمدخل السلوكى لايستطيع أن يعالج المشاكل الكمية . وهو ما أقنع رجال الادارة بالحاجة الى مدخل جديد يواجه مختلف المواقف .

وهناك من علماء الادارة من يعتقدون بأن نظرية النظم يمكن أن يكون فيها الحل لمشكلة قصور المدخل الكمى والمدخل السلوكى وهم يرون فى النظم المفتوحة القدرة على التمشى مع التعقيد المتزايد والتأثير النابع من الظروف المحيطة والذى يواجه المديرين فى الوقت الحاضر . بينما يرى آخرون أن المدخل الموقفى يمثل طريقا وسطا بين المبادىء المحددة والمبسطة وبين المرئيات غير المحددة والمعقدة بعبارة أخرى فان المدخل الموقفى يعترف بالتعقيد الذى تنطوى عليه ادارة التنظيمات الحديثة ولكنه يستخدم أنماطاً أو أطرا من العلاقات من التنظيمات الفرعية لتسهيل تحسين الاداء . وقد اتضحت أهمية المدخل الموقفى فى مجال تصميم التنظيم والقيادة وتغير السلوك .

(١) تصميم التنظيم : يعتمد المدخل الموقفى فى تصميم التنظيم على فرض يقول انه لا يوجد تنظيم يكون هو الافضل فى جميع المواقف . وكان المدخل الكلاسيكى (المدرسة التقليدية) يرى

أن التصميم البيروقراطي يؤدى الى أعلى درجة من الكفاية فى جميع الحالات ثم جاء المدخل النيوكلاسيكى (مدرسة العلاقات الانسانية) فنادى باللامركزية فى جميع الحالات وقد ثبت ان التصميمات التنظيمية المبنية على المداخل المختلفة لم تكن مناسبة لجميع الظروف والمواقف . فعلى سبيل المثال فان البيروقراطية لم تستطع التمشى مع المواقف العالية الحركية . كما أن اللامركزية لم تكن مناسبة فى حالات عالية الميكنة . ووجد المدخل السلوكى صعوبات فى مواقف كانت تحتاج بدرجة أكبر الى البروقراطية . كما وجدت مواقف لاتتمشى معها حرية الحركة للعاملين وذلك حيث تتميز المواقف بالثبات والاستقرار . من هنا كانت التصميمات الموقفية شرطية فى طبيعتها . فالبيرقراطية تكون هى الأفضل فى المواقف المستقرة بينما حرية العمل والحركة تكون هى المطلوبة فى المواقف التى تتميز بالتغير والديناميكية . بعبارة أخرى فان استخدام المدخل الموقفى فى تصميم التنظيم يعنى الأخذ فى الاعتبار الكثير من المتغيرات المحيطة بالموقف وفى مقدمتها المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية .

(٢) القيادة : برغم ان موضوع القيادة تناوله الكتاب بدرجة مستفيضة من البحث والدراسة إلا أنهم مع ذلك لم يتوصلوا فيه الى نتائج محددة . وقد تم تناول الموضوع من زوايا متعددة . وكان الغرض من كل ذلك هو الوصول إلى مايمكن اعتباره قيادة فعالة . إلى أن كان تناول موضوع القيادة من زاوية الموقف ، حيث اتضح عمليا أن أفضل الزوايا التى أمكن بها تحقيق الهدف المطلوب وظهر مايسمى النموذج الشرطى للفعالية القيادية . وينص هذا النموذج على أن القائد لكى يكون فعالا فانه يجب أن يكون قادرا على تقسيم المواقف تبعا لأبعاد ثلاثة تتعلق بقوة المركز وبالقبول من جانب المساعدين وبتحديد الهدف أو العمل المطلوب انجازه .

(٣) تغير السلوك : يرتكز تغير السلوك على افتراض أن السلوك يعتمد على النتائج المتولدة منه . وعلى ذلك فان تغيير سلوك شخص ما يتوقف على قدرة هذا الشخص على ادراك العلاقة الارتباطية بين سلوكه والنتائج المتولدة من هذا السلوك ، وأصبح هناك مايسمى برامج تعديل السلوك التنظيمى Organizational Behavior Modification وقد استخدمت هذه البرامج على سبيل المثال فى تدريب المشرفين الصناعيين .

الفصل الرابع

وظيفة التخطيط

أولا : مفهـــــوم التخطيط وأهميته

ثانيـا : عناصـــر التخطيـــط

ثالثـا : الخطوات العلمية للتخطيط

أولا : مفهوم التخطيط وأهميته

مقدمة

من المعطيات الهامة أن النشاط الادارى يقوم على عدد من العمليات ، وأن هذه العمليات يمكن تحليلها لاعادة تجميعها فى عناصر وأن هذا التجميع يمكن أن يضع أمامنا عناصر يتميز فيها كل عنصر عن الآخر من حيث طبيعته وتوقيته وكيفيه ممارسته .. وهذه العناصر يسميها رجال الفكر الادارى «وظائف الادارة» وتحديد عدد هذه العناصر ليس موضع اتفاق أو اجماع بين علماء الادارة . ولكن الأمر الذى يكاد يكون متفقا عليه فى وقتنا الحاضر هو تحديد عدد هذه العناصر فى ضوء العمليات الادارية التى تتم قبل التنفيذ ، والعمليات الادارية التى تصاحب التنفيذ والعمليات الادارية التى تلحق بالتنفيذ .

وعلى ذلك يمكن حصر الوظائف الرئيسية للادارة فى أربعة عناصر هى :

١ ـ التخطيط

٢ ـ التنظيم

٣ ـ التوجيه

٤ ـ الرقابة

وتمثل وظيفة التخطيط نقطة البدء لرجل الادارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلة ، مما يجعلها فى مقدمة الوظائف الادارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، فالتخطيط هو النشاط الأساسى الذى تنتهجه الادارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة . وحينما يفكر المخطط فى وضع خطة ادارية أو انتاجية أو تسويقية وما شابه ذلك فانه يحاول أن يتوقع ويتنبأ بالوضع المستقبل مستعينا على ذلك باستقراء الماضى البعيد والحاضر وتحليل للمتغيرات الحاضرة التى تلعب دورا رئيسيا وملموسا ، والمتغيرات التى يمكن توقعها فى المستقبل ، حتى يتسنى له امكانية التقدير فى ظل رؤية واضحة المعالم مع ضرورة الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل . وفى هذا يقول فايول ، ان التخطيط يعنى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ، مع الاستعدادا لهذا المستقبل .

واذا امعنا النظر جليا فى وظيفة التخطيط لوجدنا أن مفهومها ومضمونها الحقيقى ينطوى على مجموعة من المحددات الرئيسية والتى يمكن ايجازها فى النقاط الرئيسية التالية :

(أ) المسئولون عن التخطيط :

إذا كان التخطيط وظيفة ادارية مستمرة باستمرار حياة المنشأة فلاشك أن هذا التخطيط يجب ان ينصب على كل المستويات الادارية (مستوى الادارة العليا ـ متسوى الادارة الوسطى ـ مستوى الادارة الاشرافية) . هذا من الناحية العلمية ، أما من الناحية العملية فان رجال الادارة العليا الموجودين فى قمة الهيكل التنظيمى ممن لهم الحق فى اصدار واتخاذ

القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات والبرامج يخصصون من وقتهم لعملية التخطيط جزءا أكبر بكثير مما يخصصه المسئولون القائمون على العمل داخل المستويات الادارية الوسطى والاشرافية .

ولايتعارض ذلك مع المبدأ العام المتعارف عليه والذى يتمثل فى صورة قيام كل مدير بالتخطيط كمتطلب أساسى من المتطلبات الملقاه على عاتقه ، بغض النظر عن المستوى الادارى الذى يقع فيه .

ولعلنا نتساءل عن دور المرؤوسين فى اعداد الخطة ؟ حقيقة الأمر أنه من الممكن أن يقوم المدير منفردا بكل ماهو متعلق بالتخطيط . وقد يقوم المدير بالتخطيط مع الاستعانة بأفكار وآراء المرؤوسين التابعين له . وقد يقوم المدير بوضع النقاط الاساسية التى يجب ان تحتويها الخطة ، مع تكليف المرؤوسون بوضع كافة تفاصيلها ودقائقها وفقا للحدود التى رسمها ، وداخل الاطار المحدد سلفا ،وقد يقوم المرؤوسون بوضع الخطط شريطة أن يتم عرضها على المدير قبل تنفيذها لاعادة النظر فيها قبل اعتمادها ومعاجلة ما يحتمل أن يكون فيها من أوجه قصور أو ثغرات .

(ب) التخطيط بالمشاركة :

يتضح من النقاط السابقة أن وضع خطة معينة قد يتم من خلال مشاركة المرؤوسين للمدير بأفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم . ولاشك أن هناك العديد من المزايا قد تنجم عن هذه المشاركة والتى تتمثل فى :

١ ـ احساس المرؤوس بأهميته وبدوره وقيمته ، الأمر الذى يرفع من روحه المعنوية ويجعله أكثر عطاء .

٢ ـ الوصول الى خطط أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق أهداف المنشأة ، مما يعود عليها بأفضل النتائج .

٣ ـ تدعيم العلاقات الانسانية ، الأمر الذى يؤدى بصورة مباشرة أو غير مباشرة الى تحقيق أهداف المنشأة فى الاجل القصير والطويل .

٤ ـ جعل الخطط أكثر مرونة ، وفى نفس الوقت أكثر قبولا من جانب الآخرين .

٥ ـ الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية المتاحة داخل المنشأة .

٦ ـ خفض الكثير من الجهد والوقت والتكلفة .

٧ ـ تحقيق مبدأ علمى سليم متعارف عليه ، يتمثل فى اجراء الرقابة على الخطط الموضوعة . ذلك أن التخطيط والرقابة توأمان ، ولاجدوى من وراء خطة موضوعة لاتتم مراقبتها ومتابعتها . وكذلك لايمكن أن نجرى رقابة إلا إذا كانت هناك خطط موضوعة بالفعل . فهاتان الوظيفتان متكاملتان ومتلازمتان ، والتخطيط بالمشاركة هو ترجمة حقيقية لتدعيم وثيق للعلاقة المركبة بين التخطيط والرقابة .

(ج) الاطار الزمنى للتخطيط :

يمكن النظر الى أنواع التخطيط المختلفة وفقا للاطار الزمنى لها على النحو التالى :

١ ـ خطط طويلة الأجل .

٢ ـ خطط متوسطة الأجل .

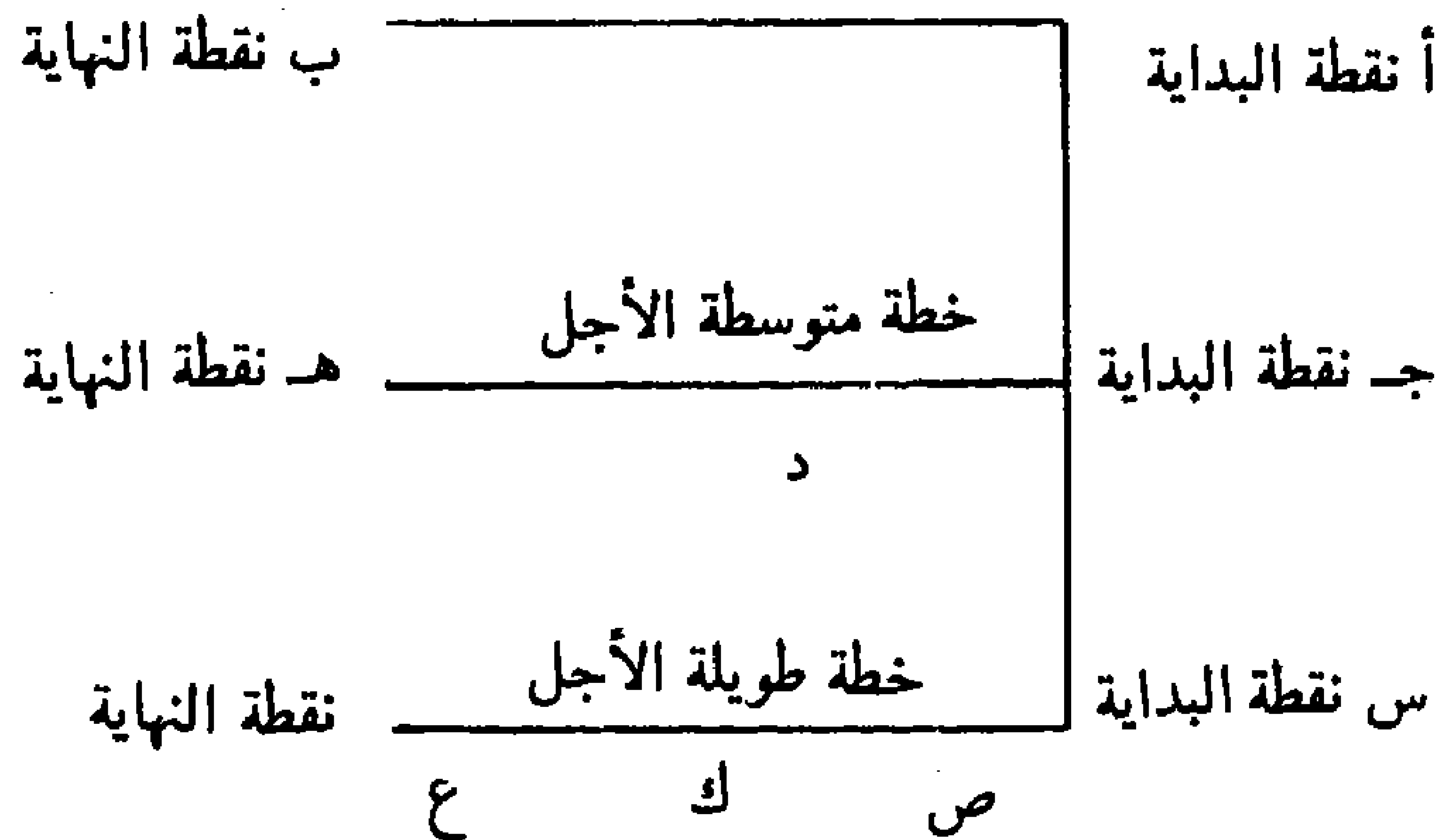
٣ ـ خطط قصيرة الأجل .

ويخطىء من يحاول أن يضع مددا زمنية تحكمية بصورة مطلقة للتفرقة بين هذه الأنواع ، اللهم إلا إذا كانت من خلال دراسات علمية تثبت صحتها .

وبصفة عامة فان اعداد الخطط ليس بالأمر السهل ، اذ انه كلما طالت الفترة الزمنية اللازمة لخطة ما كلما زادت درجة الصعوبة فى اعداد هذه الخطة . ويؤدى ذلك الى عدم امكانية التحكم فى المتغيرات المستقبلة بصورة دقيقة ، ومن ثم فان حالة عدم التأكد هى السمة المميزة لمثل هذه النوعية من الخطط ، والعكس صحيح .

شكل رقم (٤ ـ ١)

الإطار الزمنى للتخطيط



وهذا الشكل يوضح ان نقطة البداية لانواع الخطط الثلاث مماثلة (أ ، ج ، س) . الا ان نقطة النهاية قد تفاوتت واختلفت (ب ، هـ ، ع) . والسبب فى ذلك يرجع الى اختلاف الاطار الزمنى الخاص بكل خطة . فالفرق بين الخطة القصيرة الأجل والخطة المتوسطة الأجل يمكن التعبير عنه بالمسافة د هـ . والفرق بين الخطة المتوسطة الاجل والخطة الطويلة الاجل يمكن التعبير عنه بالمسافة ك ع . والفرق بين الخطة القصيرة الأجل والخطة الطويلة الأجل يمكن التعبير عنه بالمسافة ص ك + ك ع ، وهى تساوى ص ع .

بيد أن هناك علاقة طردية بين الاطار الزمنى للخطة وحالة عدم التأكد . فكلما زادت الفترة الزمنية للخطة كلما زادت حالة عدم التأكد والعكس صحيح .

على أى حال فان هناك العديد من الأمور التى يجب النظر اليها بعين الاعتبار ونحن بصدد تحديد الاطار الزمنى . ومن هذه الأمور :

١ ـ حجم المنشأة .
٢ ـ نوعية الأنشطة المختلفة التى يتم ممارستها داخلها .
٣ ـ هيكل القوى العاملة .
٤ ـ قدرات القائمين والمسئولين عن العمل
٥ ـ التكاليف التى تكبدتها هذه المنشأة .
٦ – نوع الصناعة .
٧ ـ نوعية المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المنشأة ودرجة تفصيلها ودقتها .

(د) أنواع التخطيط :

يجد المدير نفسه عادة أمام أربعة أنواع من التخطيط ، وكل نوع من هذه الأنواع يعمل فى مجال يختلف طبقا للغرض منه أو للهدف الذى يسعى إليه وهذه الأنواع الأربعة هى :

١ ـ التخطيط من أجل أداء جديد
٢ ـ التخطيط للتطور أو للتحسين
٣ ـ التخطيط من أجل حل مشكلة
٤ ـ التخطيط لعمليات رتيبة (روتينية) تتكرر .

(١) التخطيط لاداء جديد :

الاداء الجديد الذى نعينه قد يكون اقامة مشروع أو التفكير فى انشاء قسم أو ادارة أو وحدة عمل جديدة على الهيكل التنظيمى للمنشأة لكى يناط بها مهمة جديدة بم يسبق ممارستها من قبل . وهنا يكون المدير المخطط أمام تحد لقدراته وطاقاته . إذ هو ينشىء شيئاً جديدا من العدم . وما يقتضيه التخطيط من نشاط وعمليات عقلية فى هذه الحالة قد يختلف عما تحتاج إليه العمليات التى سوف نوردها فى أنواع التخطيط الثلاثة الأخرى .

ومن أمثلة هذا النوع من التخطيط . انشاء جهاز لبحوث التسويق فى منشأة لم تكن تقوم بهذا النشاط بواسطة اجهزتها الخاصة من قبل . ويقتضى الامر فى هذه الحالة من المخطط ان يوضح اختصاصات هذا الجهاز ويرسم له السياسات ويقرر له الاجراءات التى سيسير عليها نشاطه . ويوضح كيف تدبر القوى البشرية وما يلزم من آلات وأدوات لمباشرة هذا النشاط ،

مع توضيح الاهداف التى يسعى الجهاز الجديد لتحقيقها ، والبرامج المختلفة التى سوف يطبقها .

(٢) التخطيط للتطوير أو التحسين :

من مهام المدير أن يعمل على تطوير منشآته وتحسين أداء العاملين فيها ، حتى ولو كان أداؤها مرضيا . وفى هذا السبيل يقوم المدير باجراء الدراسات اللازمة التى يتبين منها اتجاه نشاط المنشأة وأجهزتها ، لعله يجد بذلك سبيلا نحو تطوير بعض النواحى لذلك النشاط . وقد يجد بعض المجالات المفيدة مثل تخفيض التكاليف بغير تأثير فى مدى جودة الانتاج ، أو اعادة تنظيم جهاز ما أو تبسيط اجراءات فيها شىء من التعقيد أو اجراء برنامج تدريبى للعاملين فى جهاز ما لتحسين أدائهم وزيادة كفايتهم .

(٣) التخطيط لحل مشكلة :

قد يجد المدير أن الأمور لاتسير على المستوى المأمول أو بالمعدلات المطلوبة .

فيحس مثلا أن هناك خطأ ما فى ادارة أو قسم أو وحدة من وحدات العمل ، كأن يكون ذلك فى الأفراد القائمين بالعمل أو نوعية السلعة المنتجة .. أو المعدات المستخدمة .

فمتى أحس المدير أن هناك مشكلة تتطلب حلا ، وأن من واجبه أن يصل الى ذلك الحل ، فهو عندئذ يتحرك للتعرف على حقيقة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتحليل تلك المعلومات والتعرف على الحلول البديلة لها ثم يتخذ قراره بالحل الذى يراه ملائما ، ويضع الخطة التى من شأنها أن تضع ذلك الحل موضع التطبيق ، كل ذلك بالتعاون مع مساعديه أو من يعنيهم أمر ذلك القرار .

(٤) تخطيط العمليات الرتيبة المتكررة :

يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التى من شأنها أن تتكرر دون تعديل فى خطتها ، ومن أمثلتها الميزانية والأعمال اليومية المتكررة .

ونظرا لتشابه وتماثل الخطوات العلمية اللازمة للأنواع المختلفة للخطط السابقة فسوف نقوم بعرض أحداهما : التخطيط من أجل حل مشكلة ، كمثال يحتذى به عند النظر للأنواع الأخرى .

لاتوجد أية منظمات أو منشآت لاتصادفها مشكلات وأى مدير مهما كان احتياطه للأمور ، لايمكن أن يخلو الأمر عنده من أن تنبع لديه مشكلات يرغب فى أن يحلها ويصلح أمرها . ويجب أن نلاحظ هنا أن الأمر بصدد مشكلات تشغيل وليس مشكلة عامل أو أثنين . فالمشكلات التى نقصدها هى التى تتطلب جهودا تخطيطية محددة ، ومن أمثلتها مايلى :

١ ـ مشكلات الممارسة الادارية : مثل تأخير الأوراق أو تأخير معاملات أو ميزانيات غير

كاملة أو منضبطة أو متأخرة ، أو نظام حفظ غير سليم ، أو ماشابه ذلك من مشكلات العمل الجارى .

٢ ـ مشكلات الاداء : مثل الافتقار فى الكم أو الكيف لاى عمل تقوم به الادارة ، أو تراخى بعض الاجهزة فى انجاز عملها .

٣ ـ المشكلات المالية : مثل مايتعلق بزيادة التكاليف عما ينبغى ، وما يتصل بمصادر التمويل ، والانحراف عما ورد فى الموازنة التخطيطية من أرقام ، والعجز فى اجراءات الأمن فى المخازن ، وعدم ضبط المخزون ، وغير ذلك من المشكلات التى تكشفها الرقابة المالية .

٤ ـ مشكلات شئون العاملين : مثل زيادة معدل دوران العاملين (أى تزايد تركهم للخدمة والحاق عاملين جدد محلهم) مما يحمل المنشأة اعباء مالية ، ومشكلات التأخير فى الحضور للعمل أو التغيب عنه ، أو انخفاض الروح المعنوية وكثرة الشكاوى ، أو ضعف الانتاج الفردى ، أو النقص فى التدريب أو عدم ملائمته ، وغير ذلك من المشكلات المتعلقة بشئون العاملين من اختيار وتدريب ومكافأة وترقية ونقل وندب وانهاء خدمة .

٥ ـ مشكلات العلاقات الداخلية : مثل وقوع صدام بين الادارات المختلفة ، أو حدوث تداخل فى اختصاصاتها ، مما يؤدى الى تضارب فى الأعمال وصراع يوقف التعاون الواجب ويضعف الثقة بين المديرين وبعضهم ، أو حدوث خلافات بين العاملين ورؤسائهم أو بين العاملين بعضهم البعض .

٦ ـ مشكلات العلاقات الخارجية : وهذه تتمثل فيما يحدث بين المنشأة وغيرها مما هو خارج نطاقها مثل مشكلات المتعاملين وما يتصل بتسليمهم مشترياتهم فى المواعيد المقررة ووفقا لشروط التعاقد ، ومشكلات المستهلكين ووجهة نظرهم فى السلع التى تنتج من أجلهم أو الخدمات التى تقدم لهم ، ومشكلات المنافسة فى السوق ، والمشكلات المتصلة بعلاقات المنشأة مع غيرها من المنشأت الزميلة كالمنافسة وأساليبها ودرجة حدتها ، والعلاقات مع المنشآت المتعاونة مثل دور نشر الاعلانات والبنوك وشركات التأمين ، والعلاقات مع الأجهزة الحكومية ذات العلاقات بعمل المنشأة كمصلحة التراخيص ووزارات التجارة والصناعة والمواصلات وما اليها .

ثانيــــاً : عناصـــــر التخطيـــــط

يتضح مما سبق عرضه فى ثنايا أنواع التخطيط ، أن أية خطة متكاملة ينبغى أن تقوم على سبعة عناصر هى :

١ ـ الأهـــــداف .
٢ ـ التنبؤ بالاحداث المستقبلة .
٣ ـ السياســـــات .
٤ ـ البرامـــــج .
٥ ـ الاجـــــــراءات .
٦ ـ الوسائل والأدوات اللازمة للخطة .
٧ ـ الموازنة التخطيطية .

(أ) الأهـــداف :

وتنقسم الى قسمين : الأهداف البعيدة ، والأهداف القريبة .

(١) الأهـــداف البعيدة :

يجب التمييز دائما بين الغرض ـ وهو الذى يدلنا على السبب فى انشاء المنظمة أو أحد أجهزتها أو أحد وظائفها ـ وبين الهدف الذى يعد وصفا لما تريد المنظمة أن تحصله أو تحققه . ومعنى ذلك أن الهدف أكثر تحديدا من الغرض ، وهو فى ذات الوقت أكثر قابلية للتحقيق . والهدف البعيد هو تعبير واسع عن تحصيل نتوقعه فى الأمد البعيد .

ويجب أن تتوافر فى الأهداف البعيدة شروط أهمها مايلى :

١ ـ أن تكون موقوتة ، أى محدد وقت وقوعها .
٢ ـ أن تكون ممكنة التحقيق وفقا للامكانيات المتوافرة أو التى يمكن تدبيرها .
٣ ـ أن تكون واقعية بمعنى ألا تكون مغرقة بالخيال أو جانحة نحو التفاؤل الذى يعد نوعا من الأحلام .
٤ ـ أن تثير اهتمام العاملين وتجعلهم يتحمسون لها .
٥ ـ أن تكون متآلفة مع بعضها اذا ما تعددت فلايعارض بعضها البعض .

ولكى نزيد فى شرح الهدف وضوحا ، فان المنشأة أو العمل الجديد يجب أن يكون له غرض عام واحد يتوقف على حجم الوحدة الادارية التى ستقوم به . وهذا الغرض النهائى ينبغى ألا يتغير بل يثبت على حاله . هذا فى حين أن الأهداف تتسم بالمرونة ، ولذلك نجدها دائما فى حاجة للمراجعة . وعندما يتم التوصل الى تحقيقها فأنها تقود الى تحقيق الهدف البعيد للمنشأة أو للعمل الجديد الذى أنشىء . ويلاحظ أن كلا من تلك الأهداف يتضمن فى طياته نصا عن السياسات التى تتبع لتحقيقه .

فاذا كنا مثلا بصدد انشاء وحدة عمل مكتبية صغيرة فانه يكفى فى هذه الحالة ثلاثة أهداف تساعدنا للوصول الى تحقيق الغرض الرئيسى وهى :

١ ـ الاعداد لخدمة الطبع على الالة الكاتبة بطريقة تعكس سمة المنظمة من حيث الأناقة والنظافة والدقة والسرعة والصواب فى وضع الكلمات وتركيب الجمل ، وتجهيز المنسوخات حتى التوقيع من المدير المختص .

٢ ـ الاعداد والمحافظة على نظام حفظ سليم ، يقوم على أحدث الأدوات والاجهزة التى تضمن استمراره وسلامته وتنسيقه وبحيث يمكن الرجوع الى سجلات منتظمة من المستطاع الاطلاع عليها لتعطى البيان السليم فى أقصر وقت فور طلب ذلك البيان .

٣ ـ امداد الوحدة بسجلات منظمة للبريد تحدد فيها أوقات وصول البريد مع بيان نوعه والجهة المختصة بنظره ، وموعد تحويله اليها ، كذلك توضح فيها ملخصات للبريد الصادر والجهة المصدر اليها وموعد التصدير وما الى ذلك .

كل هذه أهداف نجدها أكثر تحديدا من الغرض العام . وكل هدف منها يصف الغاية التى تبغى المنشأة أن تحققها من انشاء الوحدة الجديدة ، ويلاحظ هنا أن هذه الأهداف تساعد المدير كثيرا من حيث توجيه طاقاته وتوجيه طاقات مساعديه والمنفذين للعمل الجديد .

(٢) الأهـــداف القريبـــــة :

يجب أن تترجم الأهداف القريبة الى تقديرات كمية ونوعية ، أو كمية نوعية معا . كما ينبغى أن يوضع اطار لما ينوى المدير تحقيقه فى تاريخ محدد . وهذه التقديرات هى التى تدل على النتائج التى سوف تحدث خلال فترة زمنية معينة . وكما أن الأهداف البعيدة تساعد على الوفاء بالغرض فان الأهداف القريبة تساعد على الوفاء بالأهداف البعيدة . ومن الواضح أن هناك فروقا جوهرية بين الأهداف البعيدة والأهداف القريبة من أهمها :

١ ـ أن الهدف القريب أكثر تحديدا من الهدف البعيد فيما يتعلق بما يقصد الوصول اليه .

٢ ـ مدة دوام هذا الهدف القريب قصيرة وينتهى بالوصول الى النتائج المرسومة ، وذلك بخلاف البعيد الذى يعيش حياة المنشأة فى أغلب الاحوال .

٣ ـ يحتوى الهدف القريب على قياسات كمية أو معدلات مئوية فى معظم الاحيان ، بينما الهدف البعيد أكثر عمومية من ذلك .

هذا ويشترط فى الهدف القريب شروط أهمها مايلـــــــــى :

١ ـ أن يكون بسيطا فى التعبير وأن يصف فى يسر النتائج التى ترغب الادارة فى تحقيقها .

٢ ـ أن يكون مفهوما لدى هؤلاء الذين سوف يقومون على تطبيقه .

٣ ـ أن تكون الخطوات التى تتخذ لوضعه موضع التطبيق واضحة تماما .

٤ ـ أن يكون موقوتا بوقت معين لاتمامه .

٥ ـ أن يكون محددا واضح الكم ما أمكن ذلك .

٦ ـ أن يكون واقعيا يمكن تحقيقه فضلا عن أن يكون قادرا على أن يثير فى نفوس القائمين على تنفيذه الاهتمام الواجب .

٧ ـ أن يتمشى مع غيره من الأهداف فلا يحدث تعارض أو تضارب بينه وبينها .

٨ ـ أن يراعى فيه أقصى مايمكن من الاقتصاد بالنسبة للموارد والوقت مقارنا بالأموال المستثمرة فى سبيل الوصول اليه .

ومن هذا يتبين أن هناك تشابها كبيرا فى شروط الأهداف البعيدة والأخرى القريبة . بيد أن الاختلاف بينهما يتمثل فى مدى أهمية كل منها ودرجة ثباته وعمره الزمنى . فاذا نحن تأملنا وحدة عمل مكتبية ، على سبيل المثال ، وراجعنا كيف يضع المدير ويحدد أهدافها القريبة التى تهيء له أن يحصل على مايريد ، فان احد تلك الاهداف قد يصاغ على الوجه التالى (مثلا) :

(تأمين وجود كل معدات المكتب من ملفات وسجلات ومكاتب وكراسى وتليفونات وآلات كاتبة وحسابة واليكترونية ، مركبة وموجودة فى أماكنها بحلول منتصف رجب سنة ١٤٠٨هـ) .

أما كيفية الوصول الى تحقيق الهدف القريب ، فان ذلك يتم عن طريق اهداف أخرى فرعية تنبثق منه ، وهى تتعلق بشراء المعدات وتركيبها واعداد مايلزم من عاملين . ومن أمثلتها مايلى :

١ ـ شراء كل الادوات اللازمة والضرورية من ملفات وسجلات ومكاتب ، وكراسى وتليفونات وآلات كاتبة بحلول منتصف جمادى الثانية سنة ١٤٠٨هـ .

٢ ـ تركيب ووضع هذه الادوات بحلول أول رجب ١٤٠٨هـ .

٣ ـ استكمال الموظفين اللازمين للوحدة فى نفس يوم التركيب وبشرط ان يكون قد تم تدريبهم ليصيروا على مستوى من الكفاءة التى تناسب العمل المطلوب منهم وأن يؤدوه وذلك قبل منتصف رجب .

فاذا تم شراء الأدوات وأعدت الاجراءات وتم التركيب ، أمكن للمدير أن يعلن قيام الخدمة الجديدة بحلول منتصف رجب ١٤٠٨هـ .

ومن هذا يتضح أن الاهداف القريبة هى نتائج التقديرات التى ينوى المديرون تحصيلها بمرور وقت ما أو حلول تاريخ معين . وهذه التقديرات ترشد المديرين الى الاتجاهات التى تساعدهم على تشكيل المستقبل كما يجب أن يكون .

(ب) التنبؤ بالأحداث المستقبلة :

ويقصد به تلمس أحوال المستقبل بناء على استقراء منطقى أساسى أحداث الماضى ، فأن الماضى يقود للمستقبل ، مع اضافة ما يمليه المنطق والتحليل العلمى . وفى مجال الأعمال يبدأ التخطيط كله بالتنبؤ بالمبيعات والعوامل التى تؤثر فيها بالزيادة أو النقصان . فالانتاج يتوقف على مقدار المبيعات والمشتريات ، والأرباح تكون نتيجة لها إذا ما تعرفنا على التكاليف .

ولكى يتم التنبؤ بالمبيعات يمكن تأسيس المبيعات المستقبلية على هدى المبيعات فى العام الماضى خلال سلسلة زمنية معقولة ، مع اضافة نسبة النمو الطبيعية ، ومع مراعاة ما قد يجد من أحداث فى المستقبل مؤثرا فى المبيعات زيادة أو نقصانا .

كذلك قد يتم التنبؤ بالمبيعات على ضوء أحاسيس رجال الادارة وما ينطبع فى أذهانهم نتيجة لخبراتهم السابقة وما يختزنون فى عقلهم وأذهانهم من تجارب ماضية . وتحمل هذه الطريقة فى طياتها مخاطرة كبيرة حيث يتوقع ان يجانب الصواب تلك التقديرات .

وقد تلجأ منشأة الأعمال لطريقة أخرى وذلك اذا ماكان السوق التى تمارس نشاطها فيها مستقرة . فتتعرف على نصيب المنشأة من حجم السوق الكلية كنسبة مئوية . فاذا أمكن التنبؤ بحجم السوق الكلية عن طريق اجهزة الدولة الخاصة بالاقتصاد أو الاحصاء فانه يمكن معرفة مبيعات المنشأة على وجه التقريب فى زمن لاحق .

ويلاحظ هنا أن التنبؤ بالمبيعات شىء وهدف المبيعات شىء آخر . فالتنبؤ بالمبيعات ينجم عن معرفة رقم المبيعات الذى ينتظر أن يتحقق تلقائيا لو سارت الأمور مسارها الطبيعى . أما هدف المبيعات فيعبر عن الرقم الذى يسعى رجل الادارة لتحقيقه ويجند كل قواه لكى يصل إليه ، سواء كان ذلك الرقم أكبر من ذلك الذى أسفر عنه التنبؤ أو كان أقل منه ، وذلك وفقا للأحوال .

هذا ويجب تحديد العوامل المؤثرة فى الخطط أولا ومنذ البداية ثم اعطاؤها الاعتبار الكافى عند وضع الخطة وأهم هذه العوامل مايلى :

(١) السياسات الحكومية :

وهى مجموعة من الاجراءات تتخذها الحكومة تجاه العمل التجارى أو المالى أو الحرفى بحيث يكون لها التأثير الكامل على حيوية ونشاط المنظمة أو المؤسسة . فأما أن تكون الاجراءات مشجعة لها أو على العكس من ذلك . وهذه الاجراءات الحكومية تتمثل فى :

١ - السياسات المالية الحكومية :

وهى المتعلقة بالانفاق والاستثمار الحكومى والاتجاه الحكومى فى التوسع أو الانكماش فى مجال الانفاق والاستثمار . وعلى ضوء هذا الدور يخطط القطاع الخاص برامجه وخططه أما بالتوسع أو الانكماش .

٢ - السياسات النقديـــة :

وهذه تتمثل فى دور الهيئة النقدية والمشرفة على نظام واصدار النقد فى الدولة ، ومن خلال رقابة الحكومة على سعر الخصم على القروض فيما بين البنوك وهذه الهيئة أو البنك المركزى . أو سعر الفائدة السائد فى الأسواق النقدية والذى يكون للبنك المركزى دوره فى تحديد حدية الأعلى والأدنى .

٣ - السياسيات الضريبية :

وهى تتمثل فى الاجراءات الحكومية فى مجال فرض وجباية الضرائب . ونجدها هنا أن

الاعفاء من أعباء هذه الضرائب على الآلات ومستلزمات الانتاج أو فرض ضرائب بمعدلات صغيرة يشجع المؤسسات والمنظمات على التوسع الانتاجي بعكس الحال فيما لو تحملت أعباء ضريبية كبيرة .

(٢) الظروف الاقتصادية العامـــة :

وهذه تلعب دورها الهام ، اذ فى ظل هذه الظروف السائدة وتحت ظل التنظيمات التجارية القائمة يبنى رجل الأعمال تصوره عن مستقبل نشاطه التجارى أما توسعا أو انكماشا .

(٣) التنبؤات التجـارية :

وغالبا مايقوم تقدير الظروف الاقتصادية المستقبلية على ضوء التنبؤ بالأحوال التجارية المتوقعة مستقبلا . وهذه يمكن الوصول اليها عن طريق عدة طرق احصائية ورياضية الى جانب قدر كبير من الخبرة والفراسة .

(٤) التنبؤات التكنولوجية :

وهذه تقوم على فرضيات علمية أساسها قدرة العلم على انتاج البدائل والطرق الحديثة الجديدة فى الانتاج والهندسة . وهذه التنبؤات أكثر ما تكون هامة للمنظمات العاملة فى مجال الانتاج الهندسى والسلعى والاعلامى والثقافى .

(٥) سلوك المستهلكين :

وهذا له دوره الكبير فى التخطيط للانتاج حيث أن توقعات الغد لسلوك المستهلكين فى المستقبل له أثره الكبير فى سياسة الانتاج والتخزين والتوزيع .

(ج) السياســـات :

ويقصد بها المبادىء والمفاهيم واطر التفكير واتخاذ القرارات التى يضعها المخططون ويسترشد بها المنفذون .

وللسياسات أغراض تحققها ، من أهمها أن تعمل على توفير الجهود الادارية ، إذ ترسم الدائرة الواسعة التى فى نطاقها توضع البرامج وتقرر الإجراءات وعلى هداها يتم التنفيذ . وهى مفيدة جدا فى حالة الأعمال المتشابهة والمتكررة ، إذ توجه المدير نحو مواجهة ما يتكرر أمامه من مواقف كذلك فانه إذا فوض المدير أحد مساعديه فى بعض سلطاته فان هذا المساعد يمارس السلطة المفوضة اليه بحرية كاملة مادام يعمل فى حدود السياسات المقررة .

والسياسات الحكيمة تسرع بتحقيق الاهداف ، إذ تضع اقصر الطرق الى بلوغها . كما أنها تساعد فى وضع الخطط الفرعية ، إذ توضع تلك الخطط فى ظل السياسة المقررة بالاضافة الى أنها تحقق التنسيق بين الأجهزة الادارية وبعضها حيث يعمل الجميع بسياسة موحدة . كما أنها تكون صورة ذهنية طيبة عن المنشأة لدى الجمهور ، إذ تميزها عن غيرها من المنشآت . فمثلا إذا كان من سياسة المنشأة إلا تخلف وعدا قطعته ولو كان شفاهة ، فان هذا يميزها بالجدية والأمانة فى نظر المتعاملين معها إذا ما التزم العاملون فيها بتلك السياسة .

والسياسات على أنواع . فمنها السياسة الأساسية التى يكون منصوص عنها فى النظام الأساسى للمنشأة وفى عقد تأسيسها ، كأن ينص فى ذلك النظام أو العقد على أن تختص المنشأة بنشاط الانتاج وحده ، وحينئذ لايجوز لها أن تباشر نشاطا تسويقيا وتركز جهودها فى الانتاج فتتقنه . وهناك السياسة العامة التى تضعها الادارة العليا للمنشأة . وهى تدور فى فلك السياسة الأساسية كأن تقرر المنشأة انتاج أنواع معينة من السلع لا تتعداها . وهذه السياسة بطبيعتها مرنة ويمكن تعديها بواسطة السلطة التى اقرتها . كذلك فهناك السياسات التفصيلية التى يطلق عليها أحيانا السياسات الوظيفية أو التشغيلية أو سياسات الادارات ، وهى التى توضع لكى تلتزم بها الوحدات الادارية المعنية ، مثل سياسة البيع بالتقسيط التى تلتزم بها ادارة المبيعات ، وسياسة تصميم المنتجات التى توضع لادارة الانتاج ، وغير ذلك من سياسات الشراء والبيع والتسعير والنقل والتخزين والتمويل والاعلان والعلاقات العامة .

وفضلا عما مضى توجد سياسات اخرى تسمى السياسات الضمنية ، وهى السياسات غير المكتوبة التى لاينص عليها فى سجلات المنشأة ولكنها تكون بمثابة العرف الذى جرى العمل به . وهى تنشأ نتيجة لمواقف سبق أن واجهتها المنشأة وعالجتها بأسلوب معين ، ثم تكرر ذلك الاسلوب فصار سياسة ضمنية تلتزم بها المنشأة كلما تكررت تلك المواقف .

ويشترط فى السياسة أن تكون مستوحاة من الهدف ومؤدية الى تحقيقه ، وأن تكون مقنعة لشتى المستويات الادارية وللمنفذين ، وأن تكون محققة لمصالح شتى الأطراف المعنية بالعمل ، فضلا عن ضرورة أن تكون ممكنة التطبيق ، وأن تنبع من واقع المجتمع وتتمشى مع قيمه ومثله . وأن تتصف بالمرونة لكى يمكن تطبيقها فى شتى المواقف ، ولاتقف عقبة أمام التطوير ، وأن تكون مكتوبة ومعلنة فيما عدا السياسات الضمنية طبعا .

(د) البرامــــج :

وهى عبارة عن خطط صغيرة محدودة النطاق تنبثق من الخطة العامة . ويخصص كل برنامج منها لعمل معين ، كبرنامج لحملة اعلانية ، وبرنامج للتوسع فى المبيعات ، وبرنامج لتطوير انتاج احدى السلع ، وبرنامج لبحث تسويقى مثلا .

ويقتضى الأمر لوضع برنامج معين أن يحدد هدفه التفصيلى ثم تعيين الأعمال والعمليات بالتفصيل الممكن ، وترتب تلك العمليات ترتيبا منطقيا بحيث تتضح العلاقات بينها وتتكامل فى مسيرتها نحو الهدف ، ثم يقرر التوقيت الملائم للبدء فى البرنامج وفى كل عملية ، ويحسب الوقت الكلى لانجاز البرنامج بأكمله ، ثم يعين لكل عملية شخص يكون مسئولا عن انجازها فى وقتها المقرر .

وفى المنشأة الناهضة تترجم البرامج على هيئة خرائط زمنية تشبه الجداول ، إذ تحتوى الخريطة على تفاصيل العمليات موضحا امام كل منها مسافات تبين الوقت الذى يستغرقه انجاز كل عملية ، وتبين مدى التداخل الزمنى بين بعض العمليات ، كما يوضح الزمن الكلى اللازم لاتمام البرنامج بأكمله .

(هـ) الاجـــــــــراءات :

وهى الأعمال التفصيلية الرتيبة التى تسير فى طريق ثابت مرسوم والتى تسمى عرفا بالروتين . وهى ضرورة للاعمال التى من طبيعتها ان تتكرر والتى تتكون من مراحل أو خطوات أو حركات تتوالى وراء بعضها منذ نقطة البدء حتى نقطة النهاية التى يكون عندها العمل قد انجز تماما .

والاجراءات يجب أن تكون مسلسلة ميسرة لانسياب العمل وتتسم بالمرونة فلا تقف عقبة فى طريق انجاز الأعمال . بيد أنه للأسف الشديد كثيرا ما نجد بعض المنفذين يعوقون انجاز أعمالهم بحجة أن الروتين يقتضى ذلك . وهذا أمر خطير لايتمشى مع فلسفة الاجراءات . فالروتين هذا من صنع البشر ، وضع لكى يسهل العمل لا ان يعوقه .ولا يجوز أن تستعبد الاجراءات صانعيها . لهذا فانه اذا تبين ان الاجراءات تحتوى على تعقيد ما فان الواجب يقتضى اعادة النظر فيها فورا ، وتبسيطها بالقدر الذى يحافظ على سلامة العمل وسرعة تحقيق الاهداف .

ولكى توضع الاجراءات على اساس سديد ، يحسن أن يتم الأمر على هدى من ست خطوات تبدأ بتحديد اسم العملية لتمييزها عن باقى العمليات (مثل اجراءات استصدار وثيقة تأمين ، أو اجراءات اختيار وسائل نشر الاعلانات) ثم حصر ما يجب القيام به من أعمال أو حركات أو تحركات أو انسياب مستندات ، على وجه التفصيل بعد تحليل الأعمال الى أصغر جزئياتها ، ثم ترتيب تلك الاعمال أو الحركات وراء بعضها فى تتابع وتكامل ، ثم تصميم المستندات والنماذج التى سوف تستخدم فى انجاز كل عمل تفصيلى أو فى الربط بين كل عمل وآخر . أما الخطوة السادسة والأخيرة ففيها توزع الأعمال على عدد معين من العاملين ليختص كل منهم بعمل واحد كثير التكرار أو بأكثر من عمل تكراره قليل أو يوزع العمل بحيث يختص اكثر من عامل بعمل واحد يكررونه معا ، وذلك على هدى من الوقت الذى يستغرقه كل عمل تفصيلى ومدى تكراره وبحيث اذا ما تتابعت الأعمال لاتتعطل فى مسيرتها بسبب تكدسها عند بعض العاملين مما يؤخر من يتلونهم فى الترتيب فى القيام بواجباتهم .

وينبغى ان يحدد لكل عمل تفصيلى الوقت الذى يستغرقه حتى يمكن حساب ما يستغرقه الاجراء كله الى أن ينتهى العمل المطلوب .

ومما ييسر فهم الاجراءات ودراستها ان ترسم لها خريطة على هيئة جدول ، يوضع بيان العمليات المطلوبة القيام بها ، ثم يبين ما اذا كانت العملية حركة أو فحصا أو انتقالا أو انتظارا (مثلا) ، مع تعيين الوقت اللازم لكل عملية والمسافة التى يقطعها العامل أو العميل اذا كانت العملية حركة . وفى العادة يرمز لكل نوع من العمليات برمز ، كأن يمثل الحركة بدائرة والفحص بمربع والانتقال بخط ، والانتظار بمثلث وهكذا . ثم بعد ذلك يربط بين كل عملية والعملية التى تليها بخطوط توضح العلاقة بين العمليات وبعضها .

هذا ، ويشترط فى الاجراءات أن تكون منطقية بعيدة عن التعقيد ولاتؤدى الى تكرار العمل الواحد بواسطة أكثر من عامل ـ إلا للأغراض الرقابية فقط ـ والا تتعارض مع

السياسات أو الاهداف المقررة ، وان تكون مسجلة ومعلنة على العاملين والمتعاملين على السواء ، وان تكون ممكنة التطبيق عمليا . كما ينبغى تدريب العاملين عليها تدريبا كافيا ، وان تجرب قبل وضعها موضع التنفيذ للتعرف على أوجه الاختناق فيها واعادة النظر فيها اذا لزم الأمر .

(و) الوسائل والأدوات اللازمة للخطة :

ويقصد بذلك تعيين الوسائل والادوات اللازمة لانجاز ما ورد فى الخطة من أعمال . وتشكل هذه الوسائل والادوات كافة القوى البشرية والمادية والأموال الازمة لتحويل الخطة من حالة سكون على الورق الى حالة حركة وحياة سعيا وراء الاهداف .

ويجدر بالمدير أن يجرى تقديرا لكل من هذه الوسائل ، فيحصر ماهو متاح له تحت يده وما يلزم تدبيره منها اذا لم تكن كافية ، مع ترجمة ذلك رقميا بالاعداد والاحجام والمساحات والأوزان .

ونقطة البداية فى تعيين الوسائل والأدوات هى العمليات التى ينبغى انجازها .

ومن هذا المنطلق يبدأ المدير فى حصر احتياجاته ، وما سوف يحتاجه من مديرين ومنفذين ومواد وآلات وأدوات ، ثم يحسب الفرق بين الاثنين وهو يمثل التمويل اللازم تدبيره لتنجز الاعمال على خير وجه .

ومما يلاحظ هنا ، أن هذا العنصر من عناصر التخطيط يرتبط ارتباطا مباشرا بوظيفة التنظيم ، وهى الوظيفة التى سوف نتناولها فى الفصل التالى :

(ز) الموازنة التخطيطية :

ويسميها البعض بالميزانية التقديرية . وهى ترجمة رقمية للخطة توضع على هيئة كشف يشمل التقديرات العينية والمالية والنقدية لكافة المواد والاستخدامات ومختلف النتائج التى سوف تسفر عنها البرامج خلال فترة معينة (عام عند معظم منشآت الاعمال) .

وتتكون الموازنة التخطيطية فى العادة من ثلاث موازنات متكاملة هى الموازنة العينية والموازنة المالية والموازنة النقدية .

(١) الموازنة العينية :

وتشمل تقديرا كميا يعبر عن وحدات من السلع أو الخدمات التى سوف تنتجها المنشأة أو تقدمها لجمهور المستهلكين ، كما تشمل وحدات المستلزمات السلعية والخدمية اللازمة لتحقيق أهداف الانتاج أو المبيعات ، كما تتضمن بيانا كميا بالاحتياجات من القوى العاملة من اداريين ومنفذين .

(٢) الموازنة المالية :

وهى ترجمة قيمية لما ورد فى الموازنة العينية من أعداد أو كميات أو أوزان أو وحدات أو الى ذلك من المقاييس . ويعبر عن قيمة مايرد فى الموازنة المالية من عناصر بقيمتها النقدية . وتعد هذه الموازنة أداة لتحقيق التوازن بين قيمة كل من الموارد والاستخدامات .

(٣) الموازنـــة النقديـــة :

وهى تشمل التقديرات بالمقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة الخطة ، وتوضع على هدى من الموازنتين العينية والمالية . ويمثل الفرق بين المقبوضات والمدفوعات فائضا نقديا أو عجزا نقديا ، يعطى صورة عن الوضع التمويلى وحالة السيولة النقدية فى المنشأة عند تواريخ معينة هى المراحل التى تجزأ عليها تلك الموازنة .

وعند اعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة ، يجدر بالمدير المختص أن يشرك معه معاونيه فى اعدادها ، وان يسترشد بآراء المنفذين المعنيين حتى لاتكون الموازنة جانحة نحو التفاؤل الخيالى أو التشاؤم غير المشجع .

وفى معظم الأحيان تعد موازنات فرعية لكل ناحية من نواحى النشاط أو الخدمات مثل موازنة المشتريات ، وموازنة المبيعات ، وموازنة البحوث التسويقية ،وموازنة الانتاج وبحوث الانتاج ، وموازنة النقل ، وما الى ذلك .

ويشترط لاعداد موازنة تخطيطية فعالة ان يتصف كل من يشترك فى اعدادها بالمهارة والكفاءة والذكاء ، وان توزع الموازنة على فترات قصيرة ما أمكن ، فتكون شهرية أو ربع سنوية مثلا ، حتى يقارن التنفيذ بما هو مقرر فى الموازنة لكل فترة لكى يتدارك الأمر فى الفترة التالية قبل أن يستفحل الانحراف ويتعذر تقويمه . كذلك يجب أن تتوافر فى تقديرات الموازنة مرونة كافية لكى تواجه ما يتحمل أن يحدث فى النشاط من تغييرات أثناء التنفيذ ، وأن تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة التى لم تكن فى الحسبان وعند وضع الخطة . فتشمل الموازنة مبالغ احتياطية اضافية لمواجهة تلك الحالات اذا حدثت . وفضلا عن كل ما مضى يحسن أن تبتعد تقديرات الموازنة عن التشاؤم الشديد أو التفاؤل الشديد ، بل تكون تقديراتها معقولة وفقا لظروف الحال . ولابأس من التأشير على الموازنة ببعض التحفظات التى يرى المدير ضرورة اثباتها ، فيما يتعلق بالظروف التى وضعت فيها الموازنة والظروف التى يرى أنها سوف تكون سائدة عند التطبيق .

ثالثـــا : الخطوات العلمية للتخطيط

مهما كانت المشكلة فان هناك خطوات ينبغى اتباعها لمعاجلة المشكلة تخطيطيا ، وهذه الخطوات كالآتى :

١ ـ التعرف على المشكلة ومكانها .
٢ ـ وضـــع الأهـــداف
٣ ـ تحليل المشكلة
٤ ـ تقرير أفضـــل الحـــلول .
٥ ـ وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد .
٦ ـ تقرير التوضيحات والتوقعات .
٧ ـ الحصول على موافقة الرئيس ان كان ذلك ضروريا .
٨ ـ وضع الخطة موضع التنفيذ .
٩ ـ المتابعـــــــة .

الخطوة الأولى التعرف على المشكلة :

والمبادرة التى تتم هنا هى حصر مكان المشكلة ومنبعها وليس التعرف عليها بعد ، فيجب الحذر من استخدام اللفظ فكل مايدركه المدير فى هذه المرحلة أنه يعرف أن هناك نوعا من المشكلات فى ناحية من النواحى فى العمل . فهو فى هذه المرحلة لايعرف الأسباب التى يمكن أن تكون العوامل الحقيقية التى تسبب الظرف غير المرغوب فيه ، فاذا أمكن التعرف على ذلك فان ذلك يدل على المشكلة التى تستوجب الحل .

ويمكن أن نعطى مثالا لذلك : مسألة تزايد التغيب عن العمل فى ادارة من الادارات ، فيمكن للمدير الوقوف على ذلك من خلال سجلات الحضور ، ومن خلال كشوف خارج الدوام الرسمى أو من نوعية السلع المنتجة اذا كان بصدد انتاج . وهو بدلا من أن يتسرع فيصدر التعليمات والنشرات لتوجيه من يعمل الى كيف يعمل ، أو أى شيء من هذا القبيل ، فينبغى له أولا أن يدرج الغياب عنده كمشكلة يجب علاجها ، يلى ذلك التعرف على نطاق المشكلة ودرجة أهميتها والاسباب التى أدت اليها ، حتى يضع العلاج الناجح لها فى نهاية الأمر .

الخطوة الثانية : وضع الأهـــداف :

متى عرف مكان المشكلة وموقعها ، فان المهمة التالية للمدير هى أن يقرر مايريده من حل هذه المشكلة كأن يتعلق الأمر بأن يكون كل عامل فى مكانه من العمل دون غياب ، أو أن الأمر يتعلق بانجاز شيء فى موعده مثلا . وعلى كل حال فان من خواص الهدف السليم . أن يتميز بالواقعية وامكانية التحقيق والقابلية للقياس وان يثير الهمة لدى العاملين على تحقيقه .

وعندما يصل المدير الى تعريف محدد لما يريد أن يحققه من الجهود التى تبذل لحل المشكلة فانه يأتى بعد ذلك امر تحليل المشكلة للتعرف على أسبابها .

الخطوة الثالثة : تحليل المشكلة :

هناك أمران هامان يأخذان طريقهما تحت العنوان العريض لتحليل المشكلة :

أولهما هو البدء بالظروف التى يمكن ملاحظتها على التو ، ومعرفة الأسباب الحقيقية أو التى يمكن التوصل اليها ، وبيان الخسائر الحقيقية الناجمة عن وجود المشكلة .

أما الأمر الثانى فانه يتمثل فى اتخاذ القرار . ويتوقف ذلك على نتيجة التحليل . فالمدير يستعرض الحلول الممكنة ، ثم يختار من بينها مايكون أفضلها ، ثم يضع البرنامج الذى من شأنه أن يضع ذلك الحل موضع التطبيق .

وقد يبدو الأمر فى تحليل المشكلة وكأنه مجرد شرح سلسلة من العمليات الادارية . ولكن هذه السلسلة من العمليات هادفة ، إذ تبدأ بتعريف ماهية المشكلة وتنتهى بالوصول الى الهدف الذى تقرر ، ولهذا فاننا عندما نفكر فى تحليل المشكلة يجب علينا أن نفكر فيها ، ونفكر كذلك فى تدفق منظم للمعلومات التى تعين على ذلك التحليل ، مستخدمين فى ذلك أدوات التحليل العلمية ، كالمنطق والاحصاء وبحوث العمليات .

الخطوة الرابعة : تقرير أفضل الحلول :

تبدأ خطوات اتخاذ القرار بحل المشكلة بوضع قائمة بكل الحلول التى تستطيع أن تتغلب أو تصحح أو تقضى على أسباب المشكلة وتستأصلها من جذورها ، أو تصحح مسارها . ويجب ان يسجل كل حل يرد على الخاطر مهما كان شأنه . فأيا كان نوع الحل المعروض من حيث الواقعية أو الفعالية فأنه يجب أن يبرز . وليكن معلوما أن مجرد استعراض هذه الحلول قد يولد آراء اخرى نيرة ، كما أن فيه شحذا واعمالا لوسائل الفكر .

ولاشك أن الافكار . حتى ولو كانت غير ناضجة . فانها تساعد على توجيه التفكير الى حل عملى مناسب .

الخطوة الخامسة : وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد :

والمدير يجد نفسه هنا بين خيارين :

١ ـ أما أن يطور تحركه وفق ما أسفر عنه تحليل المشكلة .

٢ ـ أو أنه ينتقل الى الاداء ويستخدمه لاستكمال التخطيط عن طريق وضع برنامج لوضع الحل الذى اختير موضع التنفيذ ، مع وضع برامج بديلة قابلة للتطبيق اذا ما تعثر البرنامج الاول ، أو قامت فى وجهه عقبات لم تكن فى الحسبان .

الخطوة السادسة : التوضيحات والتوقعات :

قد تتطلب بعض الخطوات ايضاحا . فمثلا فيما يتعلق بالموظفين والحاقهم بالعمل وحاجتهم الى التدريب المسبق وفترته الزمنية ، ونوعية التوعية بخصائص العمل وما إلى ذلك

فانه كقاعدة عامة اذا كانت هذه الأمور تثير بعض التساؤلات أو الشكوك عند الرئيس فمن الأصوب أن تكون مستوفاة الشرح ولكن باختصار غير مخل .

وقد يؤسس المدير بعض خطواته فى الخطة على بعض مرئياته أو توقعاته ، كأن يحتاج الى تجهيز مالى لم يكن قد أدرجت له مبالغ بالموازنة التخطيطية . وقد يكون توقع أن هذا الجزء من الخطة يمكن التغلب عليه بتصديق خاص بالشراء يقتضي سلطة استثنائية ممن يملك ذلك ، أو أن يرسم النتائج ويحددها اعتمادا على ما وعدته به ادارة شئون الموظفين بامداده بما يلزم من عمال وموظفين فى التواريخ المحددة للقيام بالمهام . فيجب ألا تكون هذه التوقعات من جانب المدير هى المشجب الذى يعلق عليه ما يصادفه من اخفاق ليست اعذارا تقبل . فهو دائما يشير الى أنه يحقق خططه اذا تم التصديق على شراء هذا الشىء ، أو متى أوفت ادارة شئون العاملين بوعدها . فايضاحات الخطة تتطلب منه أن يقوم بتنفيذها كما تقرر ، مالم تجد ظروف تفوق ارادته وقدرته على الاحتياط لها وبحيث يكون ذلك جليا من البداية عند سلطات الاعتماد .

كذلك ينبغى لواضع الخطة أن يتصور مختلف العقبات التى يحتمل أن تقف فى وجه تنفيذ تلك الخطة على الوجه الأكمل ، ثم يضمن خطته ومايذلل تلك العقبات اذا حدثت .

الخطوة السابعة : الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضروريا :

فى معظم الأحوال تتطلب الخطط تأمين الموافقة من سلطة أعلى . ومعنى ذلك أن يكون المدير على استعداد تام لشرح ماينوى عمله تفصيلا ، وأن يكون على ثقة من أن منهج مساعديه وما يعرضه على رؤسائه قد تم التفكير وامعان النظر فيه بطريقة واعية ومنظمة . كذلك يجب ان يكون على استعداد للرد على أية تساؤلات من شأنها اقناع الرؤساء ، فضلا عن استعداده الى جانب ذلك لتقديم اقتراحات بديلة اذا سأل الرئيس عما عساه أن يفعل أن حدث تغير . فاذا تمت الموافقة من المدير فعليه أن يتساءل فيما بينه وبين نفسه عن المعانى الآتية :

١ ـ هل ما يسعى اليه أمر عملى ؟

٢ ـ هل تستحق النتائج التى سوف تتحقق التكاليف التى تدفع فى سبيلها ؟

٣ ـ هل من شأن هذا العمل أو الجهاز الجديد ان يهدم اجزاء اخرى فى المنشأة ؟

واذا كان الامر كذلك فهل هذا العمل أهم أم تلك الاعمال الاخرى التى يعارضها أو يهدمها ؟

٤ ـ هل من المستطاع تركيب الآلات الرأسمالية بيسر دون اضرار بالانتاج أو الخدمة الجارية ؟

هذا فضلا عن البحث فى ذهنه عن أى أسئلة أخرى يمكن أن يثيرها الرئيس الاعلى يكون المدير قد اغفلها . ولعله هناوهو يسأل نفسه يلعب الدورين ، دوره ودور الرئيس المطلوب منه اقرار الخطة أو رفضها .

وهكذا نجد كثيرا من الجهود تبذل لاخراج وتطوير أية خطة حتى يصبح كل شىء جاهز بتمامه للموافقة . وحتى عند هذا الحد تستمر عملية التخطيط اذ على المدير أن يخطط لكى يعرض ما خططه على رئيسه بشكل يحتمل معه أن يوافق الرئيس على الخطة .

الخطوة الثامنة : وضع الخطة موضع التنفيذ :

لايتطلب الامر هنا الكثير من الشرح . فحيث تتم الموافقة يجب أن تكون هناك انطلاقة فورية نحو التنفيذ فيتحرك العمل مع مراقبة الانضباط مع الخطة أو ادخال البدائل ، فاذا كان التخطيط سليما فلابد للمدير من أن يكون مستعدا لمثل هذه المواقف . وعندئذ نجده يتقدم بالتطبيق دون تخوف أو تردد .

الخطوة التاسعة : المتابعـــة :

من الجدير بالذكر أن ننبه الى أهمية هذه الخطوة ، فهى خطوة أساسية بالنسبة لكامل العملية التخطيطية . ففى أى انجاز جديد تأخذ عمليات كثيرة طريقها معا وفى وقت واحد . وينشغل كثيرون بوضع الخطة وما تشمله من برامج موضع التنفيذ . وعند هذه النقطة يصبح المدير منسقا ومرشدا لجهود المنفذين .

ومعنى هذا أنه يجب ان يكون المدير على علم بآخر تطورات مايجرى . فسواء سارت الخطة وبرامجها وفقا لتوقيتها الزمنى أو خالفته فانه يجب ان يعرف المدير بذلك ، حتى يستطيع ان يتخذ ما يراه لازما من تصرفات . فعندما نضع أمرا موضع التنفيذ علينا ان ندرك دائما ما هو حادث له فانه لاينبغى ان نظن أن عملنا قد انتهى بوضع الخطة وتفاصيل برامجها . ذلك ان المدير مسئول عن الوفاء بتحقيق الاهداف القريبة والبعيدة فى مواعيدها المقررة . ومادامت هذه الأهداف فى طريقها الى التحقيق أثناء التنفيذ فان عمل المدير يعد مستمرا لاتوقف فيه . فعليه أن يتابع مساعديه ليتعرف على مدى تقدم كل منهم نحو هدفه الفرعى المحدد وعليه أن يقوم مسار الخطة ويصححه ليضعه فى اتجاهه الصحيح ، وان يعمل على استعجال ماهو متأخر من أعمال عن المواعيد المحددة فى البرامج الزمنية حتى ينجز كل برنامج فى موعده المقرر .

وليس معنى هذا ان يكون التعقيب يوميا لدى مختلف الاجهزة ، كادارة شئون العاملين أو المشتريات أو الادارة المالية أو غير ذلك من الأجهزة . وليس معناه ، ايضا تحديد المواعيد النهائية للوصول الى الاهداف ثم التنبيه قبل وقت وجيز من تواريخ هذه البيانات والقيام بالتعقيب أو المتابعة والسؤال عن مجريات الأمور وعما اذا كان تدخله بالمساعدة مطلوبا . وانما هى متابعة تجعل المعلومات تصل المدير تباعا لتوضح له مدى التقدم ونتائجه وفق مجريات الخطة وهى فى مسار تنفيذها .

فالمتابعة تعطى المدير المعلومات عما يجرى ، وعن اتجاهات التنفيذ ، فيعرف ما اذا كان كل شىء يتوافق مع البرنامج أو أن هناك حاجة للجوء الى البدائل .

كلمة أخيرة :

خصائص التخطيط الجيد الناجـــح :

يجب توافر أركان وشروط هامة فى التخطيط لكى يكون ناجحا وفعالا لتحقيق الأهداف المرجوة منه . ويمكن اجمالى هذه الأركان والشروط فيما يلى :

١ ـ أن يكون للخطة هدف نهائى واضح ومحدد .

٢ ـ أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد .
٣ ـ أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا لكل الاجهزة الادارية المسئولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها .
٤ ـ واقعية الخطة وملاءمتها للزمان والمكان والظروف التى تنفذ فيها والمشكلة التى تعالجها .
٥ ـ الدقة فى بيانات الخطة وحساباتها ، اذ ان محصلة هذه كلها يعتمد عليها فى تحديد الاهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الامكانيات المتوفرة والمتاحة . فان صحت هذه البيانات وصدقت حققت الخطة أهدافها . وأن بعدت عن الحقيقة بعدت الخطة عن تحقيق أهدافها .
٦ ـ احتساب الفعل ورد الفعل واثره ضمن اطار الخطة سواء بالنسبة للعاملين أو الأجهزة الادارية الاخرى ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة أو رد الفعل من جانب المنافسين للمنظمة أو المؤسسة أو من جانب المستهلكين أو المتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة .
٧ ـ ضرورة مرونة الخطة : لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن فى الحسبان عند وضع الخطة أو فى تصور المخطط منذ البداية .
٨ ـ أن يتم بناء الخطة من أسفل الى أعلى ، بمعنى أن يبدأ المخطط فى وضع الخطة الفرعية والجزئية . ثم يرتفع بها مع المستويات الادارية التنفيذية الأعلى ثم تجمع فى خطة واحدة وشاملة .

وقد يكون البناء على عكس ذلك عندما تبدأ الخطة من أعلى الى أسفل ، فتصنعها المستويات الادارية العليا . ثم تجزأ الى مستويات فرعية توجه الى تلك المستويات . مثل هذا الوضع يجعل الخطة أمرا مفروضا من المستويات والادارة العليا على المستويات والادارة الدنيا ، ودون الاخذ فى الاعتبار بوجهة نظر تلك المستويات الادارية وآرائهم فى التنفيذ وهم المستوى المناط بهم عملية التنفيذ ، وغالبا يكونون أكثر خبرة بمشاكل التطبيق والتنفيذ من غيرهم .

ومن هنا يجب أن يتحدد دور المستويات العليا للادارة فى وضع الاطار العام للخطة الشاملة ، ويترك بقية التفصيلات والجزئيات للمستويات الدنيا التنفيذية ، ثم ترد هذه بعد استكمالها ثانية للادارة العليا لمراجعتها للتعرف على مدى ملاءمتها مع الأهداف العامة المقررة والمحددة فى خطط التنفيذ .

٩ ـ اشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة فى صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها ، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يعترض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق .
١٠ ـ شرح الخطة والاعلان عنها بوضوح لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب وأكفأها لتحقيق الأهداف المعلنة .
١١ ـ متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الادارة والعمل بالجزئيات فيها لمعالجة أى انحراف أو مشكلة تظهر أولا بأول حتى لاتعوق المراحل التالية فى عملية التنفيذ .

١٢ ـ ربط الخطط بالزمن والوقت فى كل جزئية من جزئياتها أو فيما يتصل بأجزاء الخطة ككل .

١٣ ـ مراعاة العامل الانسانى عند وضع الخطة ، وعند متابعتها ، حيث أن العامل الانسانى له أثره وفاعليته وخصوصياته التى يتميز بها عن غيره من عوامل الانتاج الأخرى من آلات أو مواد خام ، إذ للبشر عواطفهم ونزعاتهم وامكانياتهم البشرية المحددة . ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة أثر الحوافز فى سياسة الانجازات وتحقيق الاهداف .

فالخطة ليست ارقاما وآلات ومواد خام بقدر ماهى ذات صلة انسانية بين مجموعة من البشر تجمعوا وتعاونوا وانتظموا تحت جدران مؤسسة ما أو منظمة ما لتحقيق اهداف ومصالح وغايات مشتركة . والمخطط الناجح هو الذى يلجأ الى الحوافز الانسانية ليتحكم فى الطاقات والتصرفات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المرسوم والمطلوب ليضمن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة والمخططة .

الفصل الخامس

وظيفة التنظيم

أولا : مفهوم التنظيم

ثانيا : عناصر التنظيم

ثالثا : أنواع التنظيم

رابعا : ركنا التنظيم : السلطة والمسئولية

أولا : مفهـــــوم التنظيــــــم

يرتبط التنظيم Organizing بالجهد الجماعي حيث يصبح من الضروري تحديد واجبات كل فرد من افراد المجموعة التي تقوم بهذا الجهد وتحديد مسئوليته عند تنفيذ ماهو مسئول عنه ، ليكتمل الجهد الجماعي في النهاية بصورة مترابطة متكاملة محققا الهدف . وعلى ذلك فان كلمة منظمة Orgnization يمكن أن تطلق على أى مجموعة تعمل لتحقيق غاية مشتركة ، سواء اتخذت شكل منشأة للأعمال ، أو مصلحة حكومية ، أو هيئة دولية ، أو جمعية تعاونية ، أو خيرية .. الخ .. معنى ذلك أن العمل الذى يقوم به شخص بمفرده دون استعانة باحد من الناس لا يحتاج الى تنظيم بل يقتضى منه التخطيط لهذا العمل . ولو أنه يقال عنه حينئذ أنه ينظم عمله أو يرتبه .

وينبغي هنا أن نفرق بين التنظيم «والنظام» : فالنظام Order هو القواعد السلوكية التي تتضمن الأوامر والنواهي وما يجب عمله والامتناع عنه من تصرفات (١) . أى مجموعة القواعد التي تساعد «التنظيم» بعد أن يصبح فى حالة حركة ، وتضمن له الوصول الى تحقيق الاهداف . وهذه القواعد يجب أن تكون قابلة للتنفيذ لكى تحظى بالطاعة من الجميع . ولن نحصل على هذه الطاعة إلا اذا كانت هذه القواعد مقنعة لهم حتى يلتزموا بها عن طيب خاطر وعن اقتناع تام . ولكى نضمن ذلك يجب أن تكون قواعد النظام متوخية مصلحة الجماعة ، وغير متضاربة مع مصالح الافراد . ومتفقة تماما مع القيم والمثل العليا .

فالتنظيم إذن أمر يتصل بالعمليات التي يراد انجازها فى عمل جماعي قام على صورة منشأة أو مصلحة أو هيئة ، ويراد به تحديد العمليات التي يجب ان ينجزها كل فرد من الأفراد العاملين وفقا لقدرات كل منهم ، لكى يمكن محاسبته على العمل المناط به اذا لم يؤده على الوجه المطلوب مادام قد منح السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات .

ويقتضى هذا من «التنظيم» أن يضع كل فرد من هؤلاء العاملين فى مكانه المناسب وكل شيء يتصل بالعمل (مثل الادوات والمواد والعدد والأموال) فى موضعه الملائم ، على أن يكون هناك ربط بين الافراد وبعضهم البعض ، والاشياء وبعضها البعض ، وضمان للعلاقة بين الأفراد والاشياء بصورة فعالة تحقق التماسك والتكامل بين الجميع .

فالتنظيم يحدد : المواقع والمتطلبات والمسئوليات والسلطات والعلاقات بين العاملين فى هذا الجهد الجماعي الذى تقوم به المنشأة أو المؤسسة أو المصلحة الحكومية .

والتنظيم على هذه الصورة يعتبر أداة من أدوات الادارة تستخدمها لضمان تحقيق

(١) د . محمود عساف . اصول الادارة . دار الناشر العربي ١٩٧٥م ص ٣١٤

أهدافها . والادارة العليا تصمم شكل العمل وهذا التصميم هو «التنظيم» . وتستخدم الادارة التنفيذية هذا التنظيم لتحقيق العمل .

بعبارة أخرى يعنى التنظيم اعداد الجهاز اللازم لانجاز العمل الجماعى ، وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة العاملة تحقيقا للتنسيق بين جهودهم لكى نضمن تحقيق الاهداف المرسومة . ويسمى البعض هذا الجهد الذى يبذل فى اعداد التنظيم «التخطيط التنظيمي» ، لأن التخطيط والتنظيم عنصران متشابكان فلا ينجح تخطيط بغير تنظيم للجهاز أو الأجهزة التى سوف تضع الخطة وسوف تقوم على تنفيذها . كما أن التنظيم يؤثر فى الخطة . فاذا كان دقيقا متوخيا للمنطق ومحققا للعدالة فى توزيع العمل كان سببا فى تدعيمها وتقويتها ، وإلا كان سببا فى ضعفها وفشلها .

ثانياً : عناصر التنظيم

فى الادارة العامة هى : الوظيفة والموظف الذى يشغلها .

وفى ادارة الأعمال : تشمل بالاضافة الى ذلك العاملين والمعدات والمواد .

وبناء على ذلك يقتصر هيكل التنظيم فى الادارة العامة على مجموعة من الوظائف والموظفين الذين يؤدون الخدمات .. والتنظيم لايزيد فى هذا المجال على أن يكون ترتيبا يجمع بين النسب المطلوبة من الوظائف والموظفين والتنسيق بينهما فى خطوات تدريجية تنتهى الى تكوين الجهاز الادارى .

أما بالنسبة لادارة الأعمال فإن التنظيم يقوم على العاملين وما يلزمهم من معدات وما يستخدمونه من مواد . وفى بعض الاحيان يقتصر الأمر على العاملين والمعدات فقط . بالاضافة الى هذه العناصر الرئيسية الثلاثة فانه توجد عناصر أخرى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع التنظيم هى : مهارات العاملين ، وقدرات الاداريين ومناسبة مكان العمل ، والاتصالات التى تسمح بنقل الأوامر الى أسفل والمعلومات من أسفل الى أعلى ، والعلاقة بين عدد العاملين ودرجة المهارة لدى كل منهم . وبوجه عام فان المهارات المتوافرة فى عمل ما تتناسب عكسيا مع عدد العاملين اللازمين للقيام بذلك العمل . فاذا زادت درجة المهارة قل عدد العاملين . كما أن العبرة بحجم المهارات وليس بعدد العاملين .

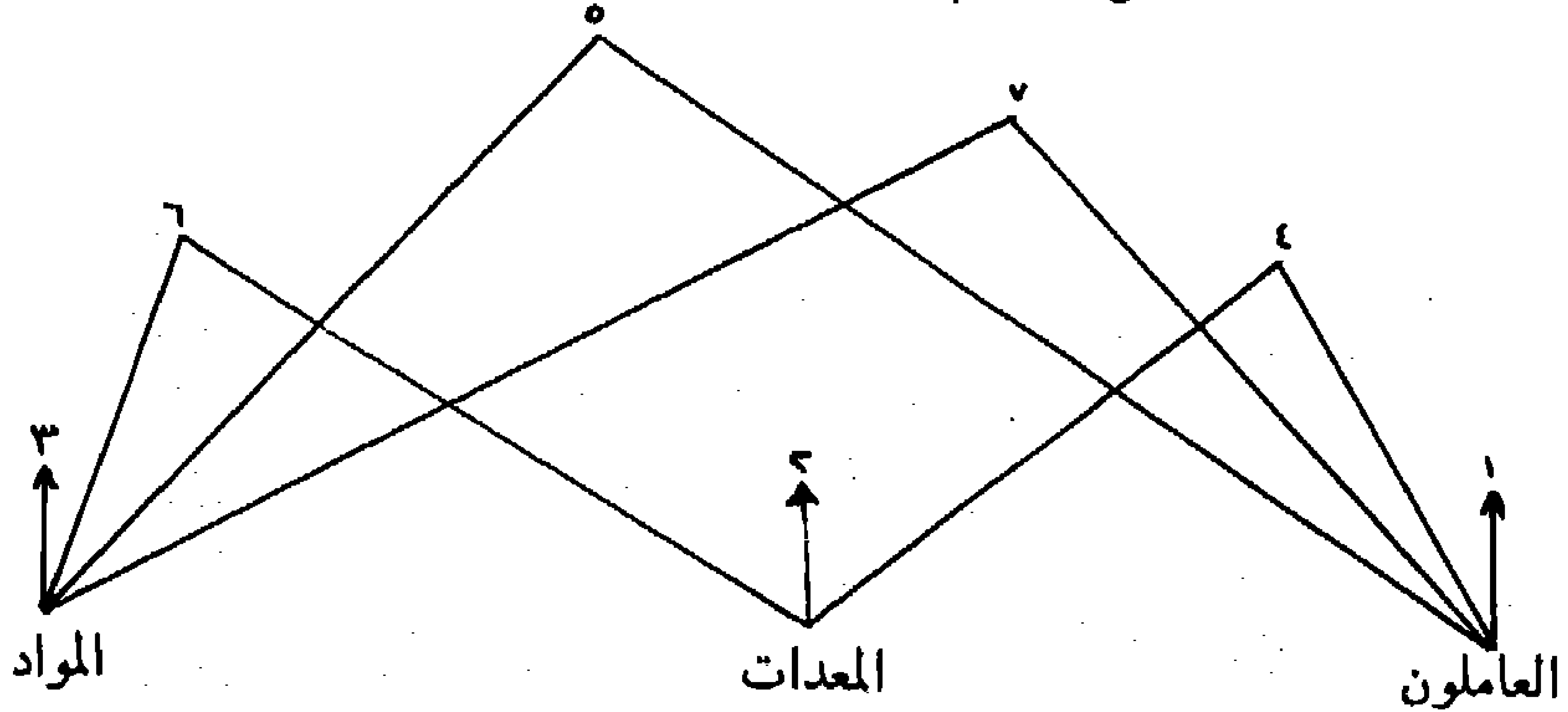
(أ) دور المنظم فى إدارة الأعمال :

والمنظم الجيد فى إدارة الأعمال هو الذى يقسم العاملين الى مجموعات ليستفيد منهم بأقصى طاقة ممكنة ، وأكبر قدر من المهارات ، وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل . كما يمكن تقسيم المعدات كذلك الى مجموعات تتلاءم مع ظروف العمل ومتطلباته .

وأمامنا والحالة هذه سبعة بدائل لتقسيم العاملين والمعدات والمواد .

شكل رقم (٥ ـ ١)

بدائل تقسيم العاملين والمعدات والمواد



فكما يوضح الرسم، نستطيع ان نصل الى البدائل السبعة التالية :

(١) تقسيم العاملين الى مجموعات وترك المعدات والمواد دون تقسيم.

وهذا ما يسمى بمبدأ نطاق الاشراف. أى أنه كلما قل عدد العاملين الخاضعين لاشراف شخص واحد كلما كان الاشراف فعالا.

كما يستخدم هذا النمط من التقسيم حينما يكون من الضرورى أن يعمل العمال فى دوريات، مستخدمين نفس المعدات والمواد.

(٢) تقسيم المعدات الى مجموعات وترك العاملين والمواد بغير تقسيم. فالمعدات هنا متباينه، والمواد ذات طبيعة أو خصائص واحدة، والعمال لايحتاجون الى ملاحظة دقيقة، فالدافع على العمل كاف وحده لحفزهم على بذل اقصى جهد.

(٣) تقسيم المواد الى مجموعات مع ترك العاملين والمعدات بغير تقسيم، وذلك لتيسير العمل اذا كانت المواد (أو العملاء) متجانسة تقريبا وعددها كبيرا أو مختلفة اختلافا بينا.

(٤) تقسيم كل من العاملين والمعدات الى مجموعات وترك المواد بلا تقسيم، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من التخصص فى استخدام المعدات المختلفة فى طبيعتها وطريقة تشغيلها والتى تحتاج الى مهارات متباينة وتخصصات مختلفة.

(٥) تقسيم كل من العاملين والمواد الى مجموعات وترك المعدات غير مقسمة، وذلك عندما تختلف أنواع المواد ويكون كل نوع منها فى حاجة الى معالجة بطريقة خاصة تتوفر فى مهارات وتخصصات متعددة لدى مجموعات من العاملين.

(٦) تقسيم كل من المعدات والمواد الى مجموعات وترك العاملين بلا تقسييم. وهنا يكون من الممكن أن يعمل العاملون على المعدات المتباينة مستخدمين مواد مختفلة دون حاجة الى التمييز بين العمال أو تقسيمهم الى فئات. فالجميع يعمل مستخدما نفس الآلات ونفس المواد نظرا لان استخدامها لايحتاج الى خبرات متخصصة.

(٧) تقسيم كل من العاملين والمعدات والمواد الى مجموعات، وذلك فى المنشآت التى تختلف فيها أنواع السلع المنتجة والمواد التى تصنع منها تلك السلع، ويتطلب الأمر وجود معدات خاصة لصناعة كل سلعة وكذلك عاملين متخصصين فى عمل كل منها.

(ب) العلاقات التنظيمية :

لاتكفى هذه البدائل وحدها لتكون التنظيم، اذ لابد من الربط بين كل من العناصر الثلاثة. وهناك ثلاثة عوامل لاحداث هذا الربط هى :

(١) اللغة الادارية المشتركة : حيث يمكن بها التعبير عن الافكار ويتعلق هذا بأمرين :

١ـ نقل الأوامر والتعليمات الواضحة والمفهومة من المدير الى مساعديه ثم المنفذين (علاقات السلطة). وتتلخص مهمة هذه العملية فى تحقيق الاستجابة من جانب المساعدين والمنفذين لقرارات المديرين. أى انها تسعى لتحقيق التعاون بين الجانبين

بالقوة الآمره . وهى بلا شك لها أهمية حيث أنها اذا لم تستخدم من حين لآخر ضعفت روابط المشاركة أو بعدت عن المدير وانقطعت صلته بها . وبناء على ذلك يتكون تنظيم غير رسمى له اتجاه مخالف لاتجاه التنظيم الرسمى .

٢ ـ تصعيد المعلومات بصورة جلية من المنفذين الى مساعدى المدير ثم الى المدير (علاقة المشاركة والتعاون) . ويقصد بها تدفق المعلومات للتعبير عن مدى النجاح أو الفشل من أسفل الى أعلى .

ومن هذا يتضح :

ـ أن عدد خطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (أى خطوط اتصال السلطة) تزداد باطراد مع كل زيادة فى عدد المساعدين الذين يعملون تحت سلطة المدير .

ـ وان اضافة وسطاء بين المدير ومعاونيه (اى مساعدين وسكرتيرين) قد يقلل من مخاطر فشله فى ممارسة السلطة ، ولكنه يزيد من فرص تكرار الفشل .

(٢) المهارة والتخصص والتدريب : وهذه كلها تربط بين العامل والمعدات التى يستخدمها حتى يستخرج منها أحسن النتائج .

(٣) التطوير أو التغيير فى القيمة المادية للخدمات : وهذا يربط بين المعدات والخامات التى تصنع لتتحول الى سلعة لها قيمة مادية أعلى .

ولاشك أن حجم المنظمة أو المنشأة له أثر كبير فى فعالية العلاقة القائمة بين العاملين فيها . فكلما زادا عدد الافراد تعقدت العلاقات بينهم وزاد مقدارها بنسبة تزيد كثيرا عن نسبة الزيادة فى عدد أولئك الافراد .

ويمكن تقسيم أنواع هذه العلاقات الى :

١ ـ علاقات فردية مباشرة : وهى تمثل علاقات السلطة بين الرئيس وكل من مرؤوسيه المباشرين .

٢ ـ علاقات جماعية : وهى التى تربط بين المرؤوسين وبعضهم فى علاقات مشاركة وتعاون بما يحقق الانسجام فى العمل .

٣ ـ العلاقات المتشابكة (أو الشبكية) : وتمثل مجموع العلاقات داخل التنظيم بين الرئيس ومرؤوسيه (علاقات سلطة) وبين المرؤوسين وبعضهم البعض (علاقة مشاركة وتعاون) .

وتحكم هذه العلاقات جميعا معادلة رياضية هى :

$$\text{عدد العلاقات الجماعية} = \frac{\text{ن (ن + ١)}}{\text{٢}} \quad \text{باعتبار (ن) = عدد الافراد}$$

(جـ) شروط التنظيم :

(١) ينبغى عند اعداد البناء التنظيمى أن يراعى المنظم الاقلال من نطاق الاشراف ليقلل من عدد العلاقات ويكون صاحب السلطة بذلك قادرا على ممارستها بكفاءة .

(٢)أن تكون الفكرة التى سيقوم التنظيم على تحقيقها سديدة وملائمة .
(٣)أن تكون الخطة التى وضعت للنشاط حكيمة ومعقولة .
(٤)أن يكون عدد العاملين والمعدات والمواد كافيا للوفاء بحاجات المنظمة أو المنشأة .
(٥)أن يراعى فى الربط بين العاملين والمعدات والمواد مايؤدى الى وضع الخطة موضع التنفيذ بكفاءة .
(٦)أن يوضع النظام الذى يلزم العاملين بتنفيذ مايصدر من تعليمات أو يغريهم عن ذلك بمحض رضائهم .

(د) أسباب احتمال فشل التنظيم :

(١) عندما تكون الفكرة الأساسية التى قام عليها فجة وغير مدروسة ومن ثم تكون غير عملية أو غير ملائمة .
(٢)عندما تكون الفكرة جيدة ، ولكن التخطيط لنشاط المنظمة أو المنشأة غير جيد .
(٣) اذا كانت الخطة جيدة فى حين تنفيذها على وجه غير سليم .
(٤)اذا فشل المنظم فى أن يوازن بين العاملين والمعدات والمواد أو عند نقص المهارات أو زيادتها عما ينبغى أن تكون ، حينئذ يشعر الواحد منهم أنه فى غير مكانه الطبيعى .
(٥)عندما يختل التوازن الاشرافى فيقل نطاق الاشراف عند بعض الرؤساء ويزيد عن الحد المعقول عند البعض الآخر .
(٦)عندما تفتقد العدالة فى نظام الأجور والميزات التى تمنح للعاملين ووسائل ترغيبهم فى العمل أو تخويفهم من الانحراف .
(٧)عندما يفشل المديرون فى التعبير عن أفكارهم للعاملين ، وكذلك عندما يعجز العاملون عن فهم أفكار الادارة بوضوح .

(هـ) خصائص التنظيم الجيـــد :

التنظيم الجيد هو الذى يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه لتحقيق الهدف الواحد . وعن طريقه يتحقق عدد من الفوائد التى من أهمها :
(١)تيسير انجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف بسرعة .
(٢)إحكام الاطار الذى ينجز فيه العمل ويباشر فيه النشاط ، وبحيث يشجع على النمو ويتجاوب مع التطور بغير عناء ويحقق زيادة تنوع مجالات النشاط .
(٣)الاستخدام الامثل للقوى البشرية والمواد والمعدات والسعى وراء الوسائل الفنية الحديثة فى تأدية الأعمال .
(٤)استقرار حياة المنظمة أو المنشأة ونيلها ثقة المتعاملين معها لأن التنظيم القائم يعتبر قوة دافعة لعجلة النشاط .

(٥)تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء التنظيم وتجنب التضارب والاحتكاك الذى يضر بمصالح العمل .

(٦)اكتساب المنظمة أو المنشأة سمعة طيبة تنعكس من قوة تنظيمها ، ويترتب على ذلك ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة احساسهم بالولاء نحوها .

(٧)الاقتصاد فى الجهد والوقت والمال مادام كل شخص فى موضعه يؤدى عمله الموكل إليه، ومادام كل شيء فى مكانه بما ييسر استخدامه أحسن استخدام .

من هذا كله يتضح أن هناك خصائص معينة يلزم أن يتصف بها التنظيم الجيد تتلخص فى :

أولا : القيادة	ثانيا : العاملـــون	ثالثا : العمـــــل
(١) وحدة القيادة (٢) تسلسل القيادة (٣) النطاق المناسب للاشـــراف (٤) تفويض السلطة	(٥) الوضوح فى تحديد المسئوليـــة (٦) تكافؤ السلطة مع المسئوليـــة (٧) مراعاة الطاقة البشرية فى توزيع الواجبات	(٨) شبكة فعالة للاتصالات (٩) تجنب الازدواج (١٠) المرونة والبساطة (١١) استقرار التنظيم

(١) وحدة القيــــادة :

لا يستطيع الفرد أن يستجيب للأوامر الصادرة من رئيسين أو أكثر . ومتى اختلف الرؤساء تضاربت الأوامر والتعليمات . فينبغى ألا يتلقى الفرد أوامره إلا من رئيس واحد ، ولا يجوز أن يرفع تقاريره إلا إليه .

(٢) تسلسل القيادة :

أو مبدأ التسلسل الهرمى كما أسماه فايول ، ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفيا يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويوضح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى الى أسفل .

(٣) النطاق المناسب للاشراف :

فلا يجوز أن يزيد عدد الاشخاص الذين يخضعون لاشراف رئيس واحد عن القدر الذى يسمح به جهده ووقته وامكاناته . ويخضع لعدة عوامل منها :

- طبيعة العمل .
- درجة تفويض السلطة .
- مدى القرب المكانى بين الرؤساء والمرؤوسين .

(٤) تفويض السلطة :

ويقصد به أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته الى عدد من مرؤوسيه وبهذا :

- يخفف عبء العمل عن كاهله .
- ويتفرغ للمسائل الهامة .
- ويتيح الفرص لمساعديه للتدريب على القيادة .
- وتتحقق السرعة فى البت فى المشاكل اليومية .

(٥) الوضوح فى تحديد المسئوليات :

أى أنه لابد أن تكون واجبات ومسئوليات كافة اعضاء التنظيم محددة وواضحة ومفهومة لكل منهم ومعلنة عليهم ، حتى يمكن تجنب الفوضى والتضارب بين نواحى النشاط ، وحتى تسهل مكافأة المجد ومعاقبة المسيء .

(٦) تكافؤ السلطة مع المسئولية :

تتمثل المسئولية فى النتائج المترتبة على القيام بالواجبات ، وعلى ذلك فليس من المعقول ان يتحمل شخص مسئولية واجب معين دون أن يكون قادرا على مباشرة ذلك الواجب .

(٧) مراعاة الطاقة البشرية فى توزيع الواجبات :

لاينبغى بأى حال أن يعمل أى فرد بأكثر من طاقته . فالتنظيم عبارة عن تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات . لهذا كان لابد من دراسة قدرات كل فرد من الأفراد العاملين فى المنشأة لكى يكلف كل منهم بالواجبات التى يستطيع القيام بها وتتناسب مع قدراته .

(٨) شبكة فعالة للاتصالات :

وحتى نضمن تدفق المعلومات من أدنى المراتب الى أعلى المستويات بسرعة ودون عوائق يجب ان تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل فرد فى التنظيم والتنظيم الأمثل هو الذى يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين فى مستوى ادارى واحد أو متقارب حتى يقل احتمال ظهور تنظيمات وعلاقات غير رسمية .

(٩) تجنب الازدواج :

يؤدى الازدواج الى ارباك العمل ويتيح الفرصة للتهرب من المسئولية ويضيع الجهد والمال .

لهذا كان من خصائص التنظيم الامثل ان يجمع الأعمال أو الوظائف المتشابهة فى جهاز واحد . وقد يلجأ إليه أحيانا لتحقيق نوع من الرقابة الذاتية شريطة الا يكون مفهوما منه أنه قد وضع بسبب الشك فى تصرفات العاملين وعدم الثقة بهم .

(١٠) المرونة والبساطـــة :

أى أن يقبل التنظيم التعديل وفقا لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذرى فى معالمه الأصلية . لذلك يجب ان يكون التنظيم بسيطا لاتعقيد فيه ، كأن يشتمل عددا

كبيرا من الأجهزة التى لاداعى لوجودها . أو أن يكثر فيه عدد الرؤساء بالدرجة التى لاتتناسب مع عدد المرؤوسين .. الخ ..

(١١) استقرار التنظيـــم :

بمعنى الا تجرى فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تدعو الى ذلك ، والا تبتكر واجبات وظيفة لكى تلائم قدرات شخص ما ، أو أن تجزأ وظائف اخرى لمصلحة شخص آخر .. الخ .

ثالثـــــاً : أنواع التنظيـــم

(أ) التنظيم الرسمى Formal Organization

(ب) التنظيم غير الرسمى Informal Organizatin

(أ) التنظيم الرسمى :

ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها فى وظائف ، والوظائف فى وحدات ادارية صغيرة ، والوحدات الصغيرة فى أقسام ، والاقسام فى ادارات .. الخ .. وتتم عملية التحليل على أساس موضوعى ، بغض النظر عن الاشخاص أو العلاقات التى تربط بينهم .

وللتنظيم الرسمى أربعة أنماط :

(١) التنظيم الرأسى .
(٢) التنظيم الوظيفى .
(٣) التنظيم الرأسى الوظيفى .
(٤) التنظيم مع استخدام اللجان الفنية .

(١) التنظيم الرأسى :

هو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم فى الجيوش قديما ، لهذا يطلق عليه أحيانا اسم : «التنظيم العسكرى» أو التنظيم المباشر ، استنادا الى أنه يقوم على أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة فى توجيه تابعيه ، والتابع يوجه مساعديه ، وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم الى أدناه ، بشكل مباشر ومتصل ، حيث لا يسأل الشخص الا عن عمله وعمل تابعيه فقط .

ويمتاز هذا النمط :

١ ـ بالبساطة فضلا عن وضوح الاجهزة والافراد والعلاقات .
٢ ـ السرعة فى تنفيذ الأوامر والتعليمات .
٣ ـ تحقيق مبدأ وحدة السلطة الآمرة حيث يتلقى الأفرادأوامرهم من شخص واحد . الامر الذى يؤدى الى انسجام الأعمال كلها على الطريق الى الهدف .
٤ ـ الأفراد فى هذا النمط يدربون على القيادة حينما يتخذون موقفا وسطا بين المديرين فى المستوى الأعلى ، والمنفذين الذين يخضعون لهم ، فهم ينقلون التعليمات الى المستوى الأول ، وبالتالى يتعلمون كيف يصدرونها فى المستقبل .

أما عيوب هذا النمط فتتلخص فى :

١ ـ أنه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم وطاقاتهم .

٢ ـ تركيز كافة السلطات فى يد المدير الواحد ، الأمر الذى يشجعه على التدخل فى كافة الأمور الثانوية والرئيسية ، وبهذا يضيع وقته فى مسائل غير ذات أهمية .

٣ ـ يغفل هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل والتخصص .

٤ ـ من العسير أن تجد المنظمة عددا كافيا من المديرين القادرين على تحمل المسئولية فى كافة الوحدات الادارية .

لهذا كله فان هذا النمط من التنظيم لايصلح فى عصرنا الحاضر إلا للمشروعات الصغيرة والتى يستطيع قادتها أن يوجهوا الأعمال فيها ويراقبوها بكفاءة . كما أنه يلائم العمل الحكومى الذى لايتعلق بالنشاط الانتاجى (أجهزة الشرطة مثلا) .

(٢) التنظيم الوظيفى :

ويركز على التخصص فى النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة . إذ تختص كل وحدة ادارية فيها بنشاط محـدد المعالم تمارس حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى .

ومميزات هذا النمط :

١ ـ يتيح فرص التوسع فى العمل ويهيىء السبيل لاتقانه .

٢ ـ يشجع على تحقيق التعاون بين العاملين .

٣ ـ يختص كل مدير بعمل فنى يتفق مع قدراته واستعداداته . مما يؤدى الى ارتفاع مستوى الكفاية فى أداء الأعمال .

٤ ـ يجعل المدير الخبير قريبا من المشاكل الميدانية المتعلقة بعمله ، الأمر الذى يهيىء له فرص أكبر لعلاجها .

أما عيوب هذا النمط فهـــــى :

١ ـ عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية بسبب تداخل الاشراف بواسطة الفنيين والاداريين .

٢ ـ قد تتأخر العمليات عن الموعد المقرر لانجازها بسبب ميل الفنيين الى النقاش قبل اتخاذ القرارات .

٣ ـ من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص شخص آخر بنفس الكفاءة اذا غاب .

٤ ـ ينزع هذا النمط الى المركزية حيث تركز السلطة فى أيدى عدد قليل من أصحاب الخبرة .

(٣) التنظيم الرأسى الوظيفـــى :

أو التنظيم الاستشارى . وهو يجمع النمطين السابقين محققا مزاياهما ومتفاديا عيوبهما ، حيث يستعان بالاستشاريين الفنين من الاخصائيين قبل اتخاذ القرارات بواسطة الاداريين . ففى هذا التنظيم نجد نوعين من أصحاب السلطة : اصحاب السلطة الرسمية وهم الذين يديرون العمل ويبتون فى الأمور ، وأصحاب السلطة الاستشارية ، ومهمتهم مقصورة على تقديم الرأى بغير الزام .

(٤) التنظيم مع استخدام اللجان الفنية :

وهو شبيه بنمط التنظيم الرأسى الوظيفى ولكن المشورة هنا تقدم بواسطة لجان تضم عددا من المتخصصين .

ويتوقف اختيار أى من هذه الاشكال الأربعة على نشاط المنظمة وحجم العمل الذى تزاوله ، ومدى توفر القيادات الادارية والفنية فيها .

(ب) التنظيم غير الرســـمى :

يتأثر سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل أى جماعة بعوامل أخرى غير التى يقررها المديرون . فهناك تنظيمات تنشأ داخل هذه الجماعات بترابط أعضاؤها فكريا وعاطفيا . وقد توجد أكثر من منظمة غير رسمية واحدة . بل نجد أحيانا أن التنظيم غير الرسمى يسبق التنظيم الرسمى فى نشأته . وللتنظيم غير الرسمى ما يميزه ، فهو :

(١) لايقوم على أساس من الوعى والادراك بالوسيلة التى توصل الى الهدف رغم أنه قد يحقق نتائج جماعية موحدة .

(٢) يعبر عن السلوك الاجتماعى للمجموعة التى تضمها المنشأة .

(٣) يستطيع رجل الادارة ان يوجه هذه التنظيمات غير الرسمية لصالح الجماعة ويجعل منها عاملا لتماسكها بدلا من أن يكون سببا فى تفككهم ، اذا استخدمه الاستخدام الأمثل .

(٤) التنظيم غير الرســـمى يربط بين أعضائه برباط وخاصة إذا تعارضت أهداف المنشأة مع الأهداف الشخصية للعاملين أو بسبب سوء تصرف الادارة .

ومن أنواع المؤثرات التى تكون سببا فى ظهور التنظيم غير الرسمى مايلى :

(١)الصلات الشخصية المبنية على العلاقات التى تربط العاملين لأسباب قد تتعلق بالمهنة الواحدة ، العقيدة الدينية ، الرأى السياسى أو المذهب الاجتماعى ، الانتماء الى بلد واحد أو قبيلة واحدة ، التخرج من مدرسة أو معهد أو كلية واحدة ، الانتماء الى جنس معين أو لون مميز .. الخ ..

(٢)الصلات الوظيفية وهى التى تقوم بسبب علاقات عمل مباشرة نابعة من حاجة الشخص الى من يتصل بهم أو حاجاتهم الى الخدمات التى يقدمها لهم .

(٣)مركز النفوذ : يتمتع بعض أعضاء الجماعات فى بعض الأحيان بنفوذ خاص ، بسبب صلة قرابة أو التمتع بجاه أو مكانة اجتماعية . وهؤلاء الذين يسمون (المحاسيب) أو الأنصار يحيطون بالمدير ويؤثرون على ما يتخذه من قرارات . وكثيرا ما يتمتع سكرتير المدير أو مدير مكتب الوزير أو أمثالهم ممن تصدر التعليمات على ألسنتهم أو من خلالهم ـ بغض النظر عن الدرجة الوظيفية التى يشغلونها ـ بمراكز نفوذ خاصة فى التنظيم غير الرسمى ، ويعدون بمثابة الممر الذى لابد من عبوره للوصول الى المدير أو الوزير . وعمر هذه المراكز مرهون ببقائهم فى وظائهم .

نستخلص من ذلك أن التنظيم غير الرسمي :

(١) أمر تقتضيه الدوافع الاجتماعية وما يتصف به الأفراد من نزعات كالمشاركة الوجدانية والقابلية للاستهواء والتقليد . فلابد أن يحمل كل تنظيم رسمي فى طياته تنظيما غير رسمي أو أكثر .

(٢) تتمتع التنظيمات غير الرسمية بقوة لايستهان بها . ولذلك لايسهل محاربتها أو القضاء عليها . بل من المفضل اجتذابها بذكاء لصف الادارة ، وخاصة اذا كانت متعارضة مع التنظيم الرسمي فى خط السير أو الأهداف .

(٣) الغموض وعدم توفر المعلومات من الأمور التى تشجع على قيام أو تكوين التنظيم غير الرسمي . ولهذا يجدر بالادارة أن تغذى العاملين دائما بالمعلومات الصحيحة ، وبطريقة واضحة ، باعتبار أن التنظيمات غير الرسمية تعد من أسرع وسائل الاتصال وأكثرها كفاية .

(٤) يمكن الاقلال من شأن التنظيمات غير الرسمية المتعارضة مع التنظيم الرسمي باتباع أساليب العلاقات الإنسانية الجيدة ، وتطبيق برامج العلاقات العامة ، لتقوية الصلات بين العاملين والادارة وجعل الجميع يحسون بالانتماء للجماعة الرسمية .

(٥) الفراغ أثناء العمل من أهم ما يشجع على تكوين التنظيمات غير الرسمية .

فيجب أن نراعى ألا يوجد فى التنظيم الرسمي إلا من له عمل يشغل كل وقته .

رابعا : ركنا التنظيم : السلطة والمسئولية

التنظيم أيا كان ، لايمكن أن يتحول من حالة سكون على الورق الى حالة حركة دائبة ، الا اذا اتضحت سلطات ومسئوليات كل عضو فيه .

(أ) مفهوم السلطة والمسئولية :

السلطةAutharity تعنى الحق الذى يمنح لشخص ما ، فيضع فى يده القوة التى تمكنه من أن يوجه غيره ، فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجبة الاتباع .

أما المسئولية Responsibility فهى الواجب الذى يلقى على عاتق الشخص وبناء عليه يقوم بأعمال يؤديها وتتم محاسبته عليها .

والسلطة ، باعتبارها حق ممارسة الولاية على آخرين ، لابد وأن يقابلها واجب هو مسئولية صاحبها عن نتائج العمل الذى وكل اليه . وعلى ذلك فصاحب السلطة ملزم بتقديم حساب لمن منحه اياها ، ويوضح ذلك الحساب مدى وفائه بالتزاماته ومدى استخدامه للسلطة الممنوحة له .

بيد أنه فى الأغلب الأعم نجد أن مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية غير معمول به على وجه الدقة . فهو أقرب الى المبادىء المثالية التى ترد فى النظريات ولامكان لها فى التطبيق . فمن الملاحظ عملا أن صاحب السلطة كثيرا لايملكها بالكامل، بمعنى أنه غالبا يكون مقيدا فى ممارسة سلطاته ، فى حين أن مسئوليته تكون تامة عن العمل المعهود له به . فرئيس أحد الأقسام السلعية بإدارة المبيعات فى منشأة ما مسئول بالكامل عن تحقيق هدف البيع ، فى حين أنه لايملك تعيين عامل بيع جديد إلا بموافقة مدير المبيعات ، ومدير المستخدمين والمدير المالى (مثلا) . كذلك فإن كثيرا من الرؤساء يعتدون على سلطات مرؤوسيهم فيسلبونها ، كأن يتصل مدير المبيعات بأحد الباعة متجاهلا رئيسه المباشر (أى رئيس القسم التابع له) ، وفى هذا انتقاص لسلطات رئيس البيع مع بقاء مسئوليته عن أعمال البائع التابع له بشكل كامل . وفى حالات كثيرة قد يصدر بعض الرؤساء تعليمات لمرؤوسين تابعين لرؤساء آخرين فى الهيكل التنظيمى ، كأن يصدر المدير المالى تعليماته لرئيس قسم بيع متخطيا مدير المبيعات المختص .

وفى كل هذه الحالات الثلاث نجد المسئولية تتميع ويمكن التحلل منها عند اللزوم . ويجد عضو التنظيم مايبرر به أخطاءه ومن ثم ترتبك الأعمال . فضلا عن احساس عضو التنظيم بالغبن لعدم تكافؤ السلطات التى يتمتع بها مع المسئوليات الملقاة على عاتقه .

هذا ويجب أن يكون عضو التنظيم مسئولا أمام رئيسه المباشر عن الأعمال الموكلة إليه . وهكذا تقع المسئولية الجزئية على عاتق صغار المرؤوسين بينما تتصاعد المسئولية من حيث ضخامتها كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمى .

(ب) مصادر السـلطة :

يكتسب الفرد سلطته من أحد ثلاثة مصادر : القوة التى يتمتع بها صاحبها ، وارادة الجماعة ، والتعيين بواسطة سلطة أعلى .

فالقوة قد تكون مصدرا للسلطة عندما تفرض صاحبها قائدا على غيره ، مثل ما كان عليه الحال فى العصور القديمة حينما كان يحكم الجماعة أقوى أفرادها بدنا وأرجحهم عقلا أو أكبرهم سنا بافتراض أنه أكثرهم حكمة .

ومع ذلك فإن سلطة القوة لا يكتب لها استقرار فى معظم الأحوال ، إلا إذا اكتسبت شرعيتها بمرور الزمن وأحدثت تغييرا فى المجتمع يدفعه نحو التقدم ، حتى اذا رضى الناس عن نتائج ذلك التغيير تحولت السلطة الى الشرعية فيكون مصدرها ارادة الجماعة .

وفى مجال ادارة الأعمال لا نجد أثرا للقوة كمصدر منشىء للسلطة . فليس من المعقول بحال أن يفرض شخص نفسه على ادارة شركة لكى يتربع على قمتها . بيد أن القائد فى مجال الأعمال يكتسب مزيدا من السلطة اذا تمتع بالقوة « بمعناها الواسع » كأن يكن قوى الشخصية أو غزير العلم والمعرفة .

أما المصدر الثانى من مصادر السلطة فهو ارادة الجماعة . وتعبر الجماعة عن ارادتها باختيار من يصلح لقيادتها من بين اعضائها ممن يتصفون بقوة الشخصية وتتوافر عندهم الصفات والقدرات والخصائص القيادية . وترضى الجماعة عنه وتقتنع بأنه سوف يحقق لها آمالها . ومن أمثلة هذا المصدر : البيعة فى نظام الخلافة الاسلامية . كما أن من أمثلته فى مجال الأعمال انتخاب الجمعية العمومية لمجلس ادارة الشركة ورئيس هذا المجلس .

أما المصدر الثالث فهو التعيين بواسطة من يملك أعلى سلطة أو وفقا لما جرى عليه العرف ، كتعيين الحاكم وولى عهده ، بواسطة المجالس المختصة بذلك ، وتعيين حكام المناطق بواسطة رئيس الدولة . ويعتبر هذا المصدر من أهم مصادر السلطة فى منشآت الأعمال ، حيث يعين المدير العام بواسطة رئيس مجلس الادارة المنتخب . ويعين مديرو الادارات الرئيسية بواسطته ، كما يعين رؤساء الأقسام بواسطة المدير العام او مجلس المديرين على حسب الأحوال .

(جـ) الرقابـة على السـلطة :

يمكن اجراء الرقابة على السلطة عن طريق اداتين رئيسيتين ، هما : الجزاء والضمير . والجزاء قد يكون بالثواب وقد يكون بالعقاب ، وقد يكون ماديا أو معنويا .

وفى حالات كثيرة يكون العقاب غير كاف للرقابة على السلطة ، إذ كثيرا ما يتهرب صاحبها من مسئوليته معتمدا على ما يجده من ثغرات فى اللوائح والقرارات المتعلقة بالجزاءات ، أو ملتمسا شتى الأعذار التى تعفيه من العقاب . والعقاب يكون بعد وقوع الفعل . فهو لا يمنع وقوعه أصلا ، بل يمنع تكراره فحسب إذا كان فعلا .

لكل هذا فانه ينبغى أن يختار رجال الادارة من بين ذوى الضمير الحى الذين يحاسبون أنفسهم عن أخطائهم ، فتلومه نفسه اذا لم يقم بواجبه على الوجه الذى يرضى عنه . فإذا ما اختير الرؤساء من بين ذوى الكفاءات العلمية والضمائر الحية فإن الأخطاء تقل الى أدنى حد .

ومن الطبيعى أن تكون هناك رقابة على السلطة ، لأن النفس البشرية بطبيعتها ميالة للدعة والراحة ، والتساهل مع الذات ، والنزوع نحو التحلل من الالتزامات ، الأمر الذى يدعو الى الاهمال والتهرب من المسئولية . ولو لا إحساس الفرد بأن هناك من يراقبه ، سواء كان ذلك الرقيب خارجا عن ذاته أو فى مكنون نفسه فإنه لن يقوم بواجباته كما ينبغى .

(د) أنـــواع الســلطة :

يمكن تقسيم أنواع السلطة على أساس نمط التنظيم المتبع . فتوجد السلطة الالزامية التى تصدر الأوامر والتعليمات الى المستويات الإدارية التى تقع أدنى منها وما على تلك المستويات إلا أن تستجيب لما يصدر من تعليمات . وهناك السلطة الاستشارية التى يتمتع بها الخبراء الفنيون الذين يبدون الرأى والمشورة فحسب ، ومهمتهم مساعدة المديرين عن طريق التوصية بما يحسن اتباعه ، وليس لهم قرار ملزم ولا يصدرون أمرا لأحد .

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم السلطة الى سلطة رسمية وأخرى غير رسمية . والسلطة الرسمية هى التى تنبع من التنظيم الرسمى المحدد المعالم ذى الهيكل المعروف . أما السلطة غير الرسمية فهى التى تنبع من التنظيمات غير الرسمية التى تقوم داخل التنظيم الرسمى . ومن المعروف ان السلطة غير الرسمية تمثل خطرا كبيرا على السلطة الرسمية إذا حادت عن الصراط المستقيم فاستهدفت مصلحة تتعارض مع مصلحة السلطة الرسمية . لهذا ينبغى لصاحب السلطة الرسمية أن يكتشف أصحاب السلطة غير الرسمية ويعمل على توجيههم نحو هدف التنظيم بشتى الأساليب معتمدا على ذكائه وبعد نظره .

ومن ناحية ثالثة يمكن تقسيم السلطة وفقا لمصادرها ، الى اصلية ومفوضة . فالسلطة الأصلية هى التي تكسب صاحبها القدرة على ممارستها اعتمادا على حقه الشرعى فيها ، أى على النظم المقررة أو ارادة الجماعة أو كليهما أو بالتعيين ممن يملك الحق فى ذلك . وفى هذا النوع من السلطة يتحمل المدير مسئولية ما ينجم عن ممارسة سلطته من نتائج ، سواء قام بالعمل بنفسه أو عهد به الى غيره .

أما السلطة المفوضة فهى تعنى أن يتنازل صاحب السلطة الأصلية عن جزء من سلطاته الى بعض من مساعديه فيفوضهم فيها ليمارسوها نيابة عنه . وقد يرجع السبب فى ضرورة وجود هذا النوع من السلطة إلى أمرين ، أولهما غياب صاحب السلطة الأصلية من موقع العمل لسبب أو لآخر ، كالمرض أو السفر أو قضاء عطلة أو ماشابه ذلك ، فحينئذ يعهد بسلطاته أو ببعض منها – قبل تغيبه ـ الى أحد أو بعض معاونيه حتى تنجز الأعمال ولا تتوقف . وفى هذه الحالة يكون التفويض لفترة مؤقتة ويزول بزوال سببه . أما الأمر الثانى فهو أن يعمل المدير على التخفيف من العبء الملقى عليه ، فيحتفظ لنفسه ببعض سلطاته الهامة ويعهد بالبعض الآخر لمعاونيه ليمارسونها نيابة عنه .

ويترتب على تفويض السلطة مسئولية ثنائية ، إذ يصبح من فوضت إليه السلطة مسئولا أمام صاحبها الأصلى عن الواجبات التى فوض بشأنها ، بينما يظل صاحب السلطة الأصلية متحملا كامل المسئولية عن ما يترتب على سلطاته من نتائج . فمسئولية صاحب السلطة الأصلية مطلقة تجاه المصدر الذى منحه أياها . واذا كان تفويض السلطة من صاحبها الى أحد معاونيه أمرا ممكنا فإن المسئولية لا يمكن تفويضها ، إذ يظل صاحب السلطة الأصلية مسئولا عما فوضه من أعمال لمساعديه .

(هـ) تفويض السـلطة :

ان الفرد الواحد لايستطيع أن يشرف على عدد كثير من الأفراد بغير حدود ، وبخاصة اذا ما اختلفت وظائفهم أو تخصصاتهم أو طبيعة اعمالهم . ومع ذلك فإن اشرافه على الكثيرين ممن يعملون عملا واحدا متشابها هو الآخر له حدود ، إذ لا يستطيع المشرف أن يدير أكثر من عشرين من ذوى العمل المتشابه ، وثمانية من ذوى التخصصات المتباينة . ذلك لأن الإمكانيات القيادية للمشرف ترتبط بخصائصه وقدراته وصفاته الفطرية والمكتسبة . وعلى ذلك فإن نطاق الاشراف محدود بهذه الخصائص والقدرات والصفات . فلايستطيع ان يشرف الفرد الا على عدد محدود من الناس . وفضلا عن هذا فإن طاقة المعرفة عند الفرد محدودة بمعلوماته ومعارفه ، فهو محتاج الى معارف غيره ، ليكمل النقص عنده . ونطاق الوقت عنده كذلك محدود ، لأنه لا يستطيع أن يعمل أكثر من ٢٠ ساعة فى اليوم على أكثر تقدير . كما انه قد يتغيب عن عمله لمرض أو سفر أو غير ذلك ، فهو يحتاج دائما الى آخرين ليكمل بوقتهم وجهودهم ما يعوزه من وقت وجهد . كذلك فإن الطاقة البدنية للبشر محدودة . فهو لا يستطيع أن يعمل إلا اذا اخلد الى الراحة وبدنه يكل ويتعب . ولابد له من جهود غيره لكى تساعده . والطاقة الذهنية عند الانسان هى الأخرى محدودة بذكائه وذاكرته وقدرته على التحليل . وذهنه يصاب بالكلل والخمول أو التبلد بعد فترة من التفكير المتواصل . وعلى هذا فإنه محتاج الى تفكير غيره ليكمل لديه التفكير السليم وليصل الى النتائج الصحيحة الكاملة .

(١) مزايا التفـويض :

يترتب على تفويض السلطة عدد من المزايا من أهمها مايلى :

١ - السرعة فى اتخاذ القرارات حتى لا تتعطل الأعمال وتتكدس على مكتب المدير لعدم استطاعته القيام بها فى الوقت الملائم لسبب أو لآخر .

٢ - اشتراك أكثر من شخص فى العملية الادارية ، وبذلك تكون القرارات أقرب الى الحكمة بسبب جماعية القيادة .

٣ - تدريب المساعدين على الأعمال الادارية الهامة . فإذا سنحت فرصة لمنحهم سلطات أصلية كانوا قادرين على تحمل اعبائها .

٤ - احساس المديرين فى المستويات الادارية المختلفة بوحدة المسئولية ، لأن كلا منهم يحمل على كاهله جزءاً منها . وعلى ذلك يتحقق التضامن فى العمل والتعاون على انجازه .

(٢) شـــروط التفـــويض :

لكى يصبح التفويض فعالا ويؤتى أحسن النتائج يشترط فيه ما يلى :

١ - أن يكون من فوضت إليه السلطة قادرا على تحمل أعبائها . لهذا يجدر بصاحب السلطة الأصلية أن يضع معاونيه تحت الاختبار ليتعرف على قدرات كل منهم .

٢ - أن تتوافر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة ، ذلك لأن صاحب السلطة الأصلية هو الذى يتحمل المسئولية فى النهاية ، والتفويض لايعفيه من تلك المسئولية .

٣ - أن يوجد نظام للرقابة يكفل أن يطمئن الرئيس على نتائج الأعمال أولا بأول ، ويتأكد من أن العمل بمراحله المختلفة ينجز فى موعده المقرر ، ويستطيع أن يقوم الاعوجاج فى الوقت الملائم قبل أن يستفحل أمره .

٤ - أن يتم تدريب المعاونين قبل أن تفوض لهم السلطة ،حتى لايكونوا محل تجربة وخطأ بعد تفويضها لهم ، فيعرضون المنشأة لمخاطر قد لا تستطيع تحملها . ومن وسائل تدريب المعاونين ، أن يعهد الرئيس للواحد منهم بمشكلات بسيطة ليتخذ قرارات بشأنها ، فإن نجح فى ذلك أحال إليه مشكلات أكثر أهمية وأكثر تعقيدا ، الى أن يتم تدريبه على المشكلات الكبيرة . وعلى الرئيس أن يتأكد من أن معاونه يتخذ قراراته بنفسه دون تدخل غيره وأن يزوده بكافة التعليمات واللوائح والنظم التى يجدر به أن يسير عليها ويتخذ قراراته فى اطارها ، ثم يختبره فى مدى إلمامه بتلك التعليمات واللوائح والنظم ومدى استيعابه لها .

٥ - أن يكون التفويض فى حدود تخصص المفوض إليه . فلا يجوز مثلا أن يفوض المدير المالى فى إدارة النشاط التسويقى أو الانتاجى ، أو العكس . ذلك أن المدير المتخصص فى نشاط معين يحتمل أن يفشل فى ادارة نشاط تنقصه الخبرة فيه .

(٣) المسائل التى لا يجوز التفويض فيها :

هناك أنواع من النشاط الادارى يفضل ان يحتفظ المدير المختص بسلطاته بشأنها . ومن هذه الأنشطة مايلى :

١ - ما يتصل بالنظم المقررة والتى تختص بها الجمعية العمومية للشركة ، وهذه لا يجوز للجمعية أن تفوض احدا فى تعديلها أو الاضافة إليها أو الحذف منها لأنها حق لها وحدها ..

٢ - التغييرات الرئيسية فى البرامج والاجراءات المقررة من سلطات عليا ، حتى لاتخرج تلك البرامج والاجراءات عما يحيد بها عن أهدافها المقررة .

٣ - التغييرات فى السياسات العامة الرئيسية ، لما لذلك من أثر فى تعديل الخطط كلها .

٤ - اقرار التنظيم الأساسي أو تعديله بإضافة وحدات ادارية جديدة أو حذف وحدات سبق اقرارها ، وشغل الوظائف الكبرى والنقل والفصل المتعلق بتلك الوظائف ، وذلك بسبب خطورة هذه الأمور على حياة المنشأة اذا لم يحسن تدبيرها .

٥ - الأمور المالية الهامة ، مثل اقرار الموازنة التخطيطية أو تعديلها تعديلا أساسيا واقرار مبالغ الاستثمار ، والتصرف فى الأصول الهامة ، وصرف مبالغ ضخمة تؤثر فى حياة المنشأة .

٦ - المسائل المتعلقة بالرقابة ، حيث ان سلطات الرقابة أصلية ، ولايجوز التفويض فيها ، لأنه لو تم ذلك فإنه يرفع بعض المعاونين الذين عهد إليهم بها الى مستوى أعلى من مستوى أولئك الذين يراقبونهم ، فيختل السلم الوظيفى فى المنشأة . هذا فضلا عن ان الرقابة وظيفة اساية للمدير عليه ان يمارسها نفسه .

(و) المركزية واللامركـــزية :

المركزية تعنى وجود السلطات جميعها فى يد مستوى ادارى عال يصرف الأمور كلها . فهو مركز تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة ، بحيث لا يتاح لباقى المستويات الادارية ان تتصرف إلا بناء على أوامر ذلك المستوى الأعلى ، أو على الأقل بعد موافقته .

أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات على المستويات الأدنى ، وذلك فى كل الاختصاصات أو فى أكثرها . وقد تتم اللامركزية عن طريق منح سلطات اصلية للمستويات الدنيا فى التنظيم بواسطة السلطة الأعلى التى تملك حق منح السلطات أو عن طريق تفويض صاحب السلطة العليا الى غيره .

ومما يجدر ذكره ، أنه لاتوجد مركزية مطلقة أو لامركزية كاملة فى منشآت الأعمال المتوسطة أو الكبيرة الحجم . أما المنشآت الصغيرة ، كالمتاجر الفردية المستقلة مثلا ، فإنها تقوم على مركزية السلطة التى يملكها صاحب المتجر وحده .

وهناك فرق بين تفويض السلطة ودرجة المركزية . فالتفويض تصرف شخصى يتم بإرادة صاحب السلطة الأصلية ، يتوقف مقداره على مدى ثقة صاحب المنشأة فيمن يفوضه فيها . أما اللامركزية فهى قاعدة تنظيمية لا علاقة لها بالأشخاص ، بل تتصل بالوظائف وترتبط بالكيان التنظيمى للمنشأة .

فمثلا اذا ترك لفرع المتجر حرية شراء مايلزم الاتجار فيه من سلع فان ذلك يسمى بلامركزية الشراء . أما إذا فوض مدير المشتريات بالمركز الرئيسى بعضا من مديرى الفروع فى شراء سلع معينة فإن هذا تفويض فحسب .

كذلك فإن صاحب السلطة يستطيع ان يسحب تفويضه فى أى وقت اذا لم يقم المفوض إليه بواجباته خير قيام . أما المركزية واللامركزية فنظام ثابت تقره أعلى المستويات فى المنشأة ، ولا يعدل إلا بقرار جديد من هذا المستوى .

ويتوقف الاختيار بين النزوع نحو المركزية أو نحو اللامركزية على عدد من العوامل ، من أهمها ما يلى :

١ - كثرة التغيير فى النشاط ، والسرعة فى ذلك التغيير ، حيث يتطلب الأمر فى هذه الحالة الميل الى اللامركزية لكى تتحقق المرونة التى تمكن من مواجهة الظروف المتغيرة بكفاءة . أما النشاط المستقر فيلائمه النظام المركزى بصفة عامة ، إلا إذا وجدت عوامل اخرى تنحو به نحو اللامركزية .

٢ - تباين الظروف واختلاف الأماكن التى يمارس فيها النشاط . فإذا كان النشاط متمركزا فى مكان واحد ، فإن المركزية أولى بالتطبيق ، أما اذا كان يمارس فى اماكن متعددة ظروفها مختلفة فإن اللامركزية تكون أكثر كفاءة ، حتى يمكن أن تواجه الظروف المتباينة بتصرفات تلائم كلا منها ، كما هو الحال فى المتاجر ذات الظروف المتباعدة ، حتى يمنح كل فرع السلطات التى تمكنه من تلبية طلبات ورغبات العملاء فى المكان الذى يوجد فيه الفرع .

٣ - عدد الوظائف فى المستويات الدنيا من التنظيم . فإذا كانت هذه الوظائف فى المنشأة كثيرة من ناحية العدد فإنه يحسن اتباع اللامركزية ، حتى يكون الاشراف قريبا منها وحتى يكون نطاق ذلك الاشراف معقولا ، إذ يخضع للرئيس الواحد عدد معقول من المرءوسين يستطيع أن يوجههم بحرية تؤدى الى الكفاءة فى العمل .

٤ - مدى اتباع التخصص وتقسيم العمل . فكلما تنوعت الاختصاصات كلما مال التنظيم نحو اللامركزية حيث تكون الأعمال مستقلة عن بعضها . ونظرا لأن تخصصاتها متباينة فإنها تحتاج الى اشراف فنى لا تحققه إلا اللامركزية .

٥ - مدى التدخل الحكومى فى الأعمال . ففى الحالات التى تتدخل فيها أجهزة الدولة فى نشاط الأعمال سواء فيما يتعلق بتنظيم نشاطها أو فيما يتصل بالرقابة الحكومية عليها ، فإن الأمر يحتاج إلى تطبيق النظام اللامركزى الذى يتيح رقابة فعالة من المستويات العليا على المستوى الدنيا فى المنشأة .

ونظرا لأن مزايا المركزية تعد عيوبا فى النظام اللامركزى ، كما أن عيوب المركزية تعد مزايا للامركزية ، لهذا نكتفى بسرد أهم مزايا وعيوب اللامركزية وحدها :

(١) أهم مزايا اللامركـزية :

١ - توزيع المسئوليات على عدد كبير من الاجهزة ، مما يرفع كثيرا من العبء أو الحرج عن عاتق الإدارة العليا فى المنشأة .

٢ - تحقيق السرعة فى اتخاذ القرارات ، حيث ينتظر المرءوس تعليمات رئيسه أو موافقته على مشروع القرار الذى يراه المرؤوس ملائما .

٣ - تحقيق الكفاءة فى اتخاذ القرارات ، حيث أن المستوى الأدنى فى التنظيم اذا عهد إليه باتخاذ القرارات المتعلقة بعمله فإنه يكون اقرب الى الممارسة وأعرف بالمشكلات من المستويات الادارية العليا . لهذا فإن المستوى الأدنى تكون الرؤية عنده أوضح فيتخذ قرارات أصوب وأكفأ .

٤ – تحقيق الترابط بين المستويات الادارية وبعضها ، وذلك بسبب شعور كل منها بأنه يعمل في جو مستقل ولكن نحو هدف واحد يسعى إليه الجميع ..

٥ – ارتفاع الروح المعنوية عند المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم لإحساس المديرين في هذه المستويات بأهميتهم ومشاركتهم في ادارة النشاط ، الأمر الذى يزيد من الكفاية في العمل الادارى .

٦ – تنمية القدرات الادارية عند صغار المديرين ، اذ يستطيعون فيما بعد تحمل مسئوليات اكبر ، ماداموا قد تدربوا على تحمل المسئوليات بوجه عام .

(٢) أهم عيوب اللامركـــزية :

١ – الحاجة الى نظام رقابة فعال . فإذا لم يوجد ذلك النظام أو شابته بعض العيوب أو وجدت به ثغرات فإن النظام اللامركزى يتحول الى ضعف في الادارة ، ويختل مبدأ وحدة القيادة .

٢ – قد يترتب على النظام اللامركزى أن تتكرر أعمال بذاتها ، بواسطة أكثر من جهاز ، الأمر الذى يمثل اعباء ادارية ومالية لا طائل من ورائها ، بالاضافة الى ما يحتمل حدوثه من تعقيدات أو تضارب في الاختصاصات .

٣ – يحتاج تطبيق اللامركزية الى وجود عدد من الخبراء في شتى المجالات ، وهؤلاء يندر وجودهم في كثير من المجتمعات .

٤ – الاتصال بين الأجهزة وبعضها يكون عسيرا ومكلفا ، وبخاصة اذا تباعدت تلك الأجهزة عن بعضها مكانيا .

٥ – قد لا يتحقق التنسيق الكامل بين الأجهزة وبعضها ، الأمر الذى يضعف السلطة المركزية ، وقد يحيد بالمنظمة عن بلوغ أهدافها .

وبالرغم من كل ما مضى فإنه لايمكن القول أن النظام اللامركزى خير كله ، أو أن النظام المركزى أفضل من اللامركزى ، فلكل ظروفه التى يناسبها التطبيق . وعلى سبيل المثال نجد اللامركزية مطبقة على أوسع نطاق في المنشآت الأمريكية في حين ان المنشآت اليابانية تميل الى المركزية في ادارة أعمالها ، وكلا النظامين قد حقق نجاحا .

ولتطبيق اللامركزية بنجاح يجب ان تراعى شروط ، من أهمها الآتى :

١ – التأكد من أن صغار الرؤساء قادرون على اتخاذ القرارات الحكيمة .

٢ – تفويض السلطة للرؤساء المباشرين للمنفذين ، أى الذين يكونون أقرب الى التنفيذ .

٣ – أن يكون التفويض حقيقيا ، أى لايشترط صاحب السلطة الأصلية الرجوع إليه في أمور سبق أن فوضها لغيره .

٤ – أن يقبل المفوض اليهم بالسلطة ذلك التفويض عن رضا واقتناع .

٥ – أن تكون السلطة المفوضة متوازنة مع المسئولية الملقاة على صغار الرؤساء .

٦ - أن يكون أصحاب السلطة اللامركزية على علم كامل بالأهداف العامة ، وبالسياسات العامة والرئيسية ، وبالتنظيم القائم ، وبكافة العلاقات بين الأجهزة وبعضها ، فضلا عن معرفتهم بالأهداف الفرعية والأشخاص المسئولين عن انجاز تلك الأهداف ، وذلك حتى يعمل الجميع فى تناسق وانسجام نحو الهدف الواحد المشترك .

هذا وكثيرا ما نجد النظامين معا : المركزية واللامركزية ، مطبقين سويا فى منشآت الاعمال . فمثلا تميل السلطة الى اللامركزية فى وظيفة البيع فى حالة اتساع نشاط المنشأة وتعاملها أو انتاجها للعديد من أنواع السلع ، وتعاملها فى أسواق متباينة ، فى حين تطبق المركزية فى نشاط الاعلان بالرغم من ارتباطه الوثيق بنشاط البيع ، فنجد له ادارة مركزية تخطط له وتعمل على تنفيذه فى كافة الأسواق وبالنسبة لجميع السلع . أما وظيفة الشراء فقد تكون مركزية أو لامركزية وفقا للأحوال . أما وظيفة شئون العاملين فإنها مركزية فيما يتصل بالأجور وتقييم الوظائف والترقية وأحيانا التعيين ، بينما تضخع للامركزية فى سلطة منح الاجازات والمكافآت التشجيعية . كذلك وظيفة التمويل ، فإنها بالرغم من كونها مركزية بطبيعتها ، فإن انفاق الأموال يتراوح بين المركزية واللامركزية وفقا لقيمة المبلغ المنصرف ، وأبواب الصرف ، ومدى خضوع الانفاق للاجراءات الرتيبة .

(ز) السلطة الاستشارية :

من المسلم به أنه ليس فى مقدور كافة المنشآت استخدام خبراء على مستوى عال فى كافة التخصصات ، بحيث يصبحون موظفين عندها كل الوقت . وتواجه المنشآت الصغيرة بوجه خاص مشكلة كبرى فى هذا المجال . فهى لا تقدر على الاحتفاظ بموظف دائم يقوم بدراسة العمل أو خبير للرقابة على جودة الانتاج أو خبير فى بحوث التسويق أو غير ذلك من العمليات التى تحتاج الى مقدرة فنية عالية . كذلك فإن هناك عمليات تحتاج الى تخصصات نادرة بطبيعتها ولا تتكرر كثيرا ولايحتاج الأمر حينئذ الى استخدام موظف لها يمثل عبئا ماليا فى حين أن وقته لايكون مستغلا بأكمله .

لهذا تلجأ منشآت الأعمال الى خدمات المستشارين . أى من يمثلون السلطة الاستشارية التى سبق أن نوهنا عنها من قبل . وتبدى الدول التى بلغت شأنا بعيدا فى النهضة الادارية ، مثلا الولايات المتحدة الامريكية . اهتمام كبيرا نحو الاعتماد على الاستشارية الادارية ، فيبلغ عدد المؤسسات التى تقدم خدمات استشارية لمنشآت الأعمال المختلفة هناك مايزيد على ١٧٠٠ مؤسسة يعمل بها أكثر من ٤٠ ألف مستشار .

ويمكن تصنيف الحالات التى تحتاج فيها منشآت الأعمال الى خدمات استشارية الى ثلاثة أنواع هى :

١ - حالات الأزمات التى تصيب منشآت الأعمال وتهددها بالتوقف أو الافلاس فلابد عندئذ من الاعتماد على مستشارين على درجة عظيمة من الخبرة والدراية للكشف عن

الأسباب التى أدت الى حدوث الأزمات والتوصية بالعلاج الملائم . وهذا أمر لايقدر عليه العاملون بتلك المنشآت .

٢ ـ حالات الاضطراب المؤقت فى عدد قليل من مجالات العمل ، مما يتطلب الاعتماد على خدمات المستشارين لمعالجة ذلك الاضطراب لفترة معينة . مثلما يحدث عندما تواجه المنشأة منافسة تسويقية جديدة عارضة . أو عندما تصادفها مشكلة فى تخزين بضائع وردت حديثا ، أو إذا حدثت مشكلة تقتضى دراسة التكاليف فى ناحية من نواحى النشاط ، أو أية حادثة تسبب قلقا لادارة المنشأة .

٣ ـ حالات الرغبة فى اعادة تنظيم المنشأة ، أو اعادة التنسيق بين أجهزتها أو تبسيط اجراءات العمل بها ، أو غير ذلك من العمليات ذات الطابع الاستراتيجى والتى تقتضى خبرة عميقة ونادرة فيمن يقوم بها .

(١) مميزات السلطة الاستشارية :

تتميز السلطة الاستشارية عن السلطة التنفيذية بعدة أمور من أهمها مايأتى :

١ ـ يحس أصحاب السلطة الاستشارية بالحرية الكاملة فيما يبدونه من آراء ، فهم غير مضطرين الى مجاراة مديرى المنشآت فى آرائهم أورغباتهم ، ولايحسون بأى حرج اذا خالفوهم فى رأى أو عارضوهم فى فكرة ، الأمر الذى لايتوفر عند العاملين المعينين بالمنشأة مهما كانت درجتهم الوظيفية .

٢ ـ أصحاب السلطة الاستشارية حينما ينظرون الى مشكلة فإنما ينظرون اليها من بعيد . والنظرة البعيدة دائما أشمل وأعمق ، فالذى ينظر الى ملعب الكرة من خارجه يراه بشكل أشمل مما يراه عليه وهو مشترك فى اللعب على أرض اللعب .

٣ ـ أصحاب السلطة الاستشارية خبراتهم متعددة فى شتى المجالات ، ويقدمون خدماتهم الى منشآت متباينة ، ويلمون بالعديد من المشكلات ، ولهذا يكون علاجهم لتلك المشكلات فعالا ، بخلاف العاملين فى كل من تلك المنشآت اذ يكون الواحد منهم قد تأقلم مع مشاكل عمله واعتاد على حل المشكلات بأسلوب ثابت ، فاذا اختلفت طبيعة المشكلة كان حله لها بعيدا عن الصواب .

٤ ـ أصحاب السلطة الاستشارية ، وهم يجمعون المعلومات عن المشكلات التى يعالوجنها يستطيعون أن يتعرفوا على حقيقة أسبابها ، عن طريق التحدث مع العاملين ذوى العلاقة ، حيث أن هؤلاء الاخيرين يمدونهم بالحقائق المجردة ، فى حين أنه لو طلبت المعلومات منهم عن طريق رؤسائهم فى العمل فان الخوف من بطش الرئيس أو معارضته قد يمنعهم من الادلاء بالمعلومات الحقيقية .

وينبغي على صاحب السلطة الاستشارية أن يعلم بان مايقدمه من عمل لايعدو أن يكون توصيات ، قد تأخذ بها الادارة أو لا تأخذ . ولذلك فان عليه أن يكون بائعا ماهرا يقدم تقريره للجهة التى كلفته بالعمل ويشرح لها محتواه ويعمل على اقناعها بما جاء فيه . وعليه كذلك الا يهمل الأجهزة الأخرى التى سوف تطبق ماجاء بتقريره من توصيات ، فيشرح لها توصياته ، ويكسبها الى جانبه حتى لايعارضه العاملون بها ، أو يتعمد بعضهم أن يسيء تطبيق ما جاء بالتوصيات .

ولاينتهى عمل المستشار بمجرد تقديم تقريره ، اذ عليه أن يتابع التطبيق ليتعرف على العقبات التى قد تعوقه ويعمل على تذليلها ، الى ان تنتهى المشكلة التى قام بدراستها تماما .

ومن جهة أخرى ينبغى للادارة حينما ترغب فى احالة مشكلة الى خبير استشارى ان تختاره من بين الخبراء ذوى السمعة الحسنة والخبرة العميقة فى مجال موضوع المشكلة ، وممن يقومون بأنفسهم بالدراسة أو على الاقل بالاشراف المباشر عليها .

ومن بين المهام التى يحسن ان تحال الى ذوى الخبرات الاستشارية ما يلى :

- تقييم نشاط المنشأة .
- وضع الهيكل التنظيمى أو اعادة التنظيم .
- وضع الموازنة التخطيطية .
- وضع نظام التكاليف .
- وضع نظم الرقابة المخزنية .
- وضع أسس الرقابة على جودة الانتاج .
- تخطيط الانتاج .
- دراسة الحركة والزمن .
- التعرف على الكفاية الانتاجية .
- وضع نظم الحوافز .
- تصميم المصنع .
- اختصار الاجراءات أو تبسيطها .
- بحوث التسويق المتعلقة بالمشكلات الطارئة .
- وضع قواعد اختيار العاملين لكل ناحية من نواحى النشاط .
- التوصيات التى من شأنها أن تحقق التنمية الادارية .

(ح) مستويات السلطة والمسئولية :

سبق أن أشرنا الى أنه ينبغى أن يكون هناك تكافؤ بين مقدار السلطة التى تمنح لشخص ما ، ومقدار المسئولية التى تلقى على عاتقه ، ويترتب على ذلك انه كلما ارتفعت مكانة المدير فى الهيكل التنظيمى للمنشأة زادت سلطاته ، ومن ثم ثقلت مسئولياته . أما المنفذون الذين لايعدون ضمن الجهاز الادارى للمنشأة فهؤلاء يتحملون أكبر المسئوليات ولايتمتعون الا بأقل السلطات ، مثل اختيار أداة يعملون بها أو طريقة فردية للعمل على آلة معينة .

والسلطات العليا فى المنشأة التى تتخذ شكل الشركات المساهمة هى للجمعية العمومية التى تتكون من حملة الأسهم . وهى صاحبة أعلى سلطة فى اتخاذ القرارات ومراقبة الاعمال ، وفى العادة تعين الجمعية العمومية مراقبين للحسابات ، يكونون مسئولين أمامها ويقدمون تقريرهم السنوى اليها .

ويلى الجمعية العمومية مجلس الادارة ورئيسه ، اللذان تنتخبهما الجمعية العمومية من بين أعضائها بحيث تتوافر فى أعضاء المجلس ورئيسه شروط معينة . ومجلس الادارة هو صاحب سلطة عليا كذلك . وهو مسئول امام الجمعية العمومية عن كافة الأعمال التى تقوم بها المنشأة . وهو الذى يقر الخطط ويضع السياسات العامة الرئيسية ، ويقر البرامج والاجراءات ، ويعتمد الموازنات التخطيطية ، ويعين كبار العاملين ، ويبت فى أمورهم من نقل وترقية وتوقيع جزاء ومكافأة وانهاء خدمة . ومهمة رئيس المجلس أن ينسق العمل فى اجتماعات ذلك المجلس . كما أن صوته مرجح اذا تساوت الأصوات بالموافقة والأخرى بالمعارضة عند النظر فى اتخاذ قرار ما .

ويعين مجلس الادارة مديرا عاما للشركة . والمدير العام هو حلقة الصلة بين راسمى السياسة (أى مجلس الادارة) ، والجهاز التنفيذى بالمنشأة . وهو يعد كبيرا للاداريين ، من مهمته أن يراقب تنفيذ الخطط والسياسات .. الخ .. التى وضعها مجلس الادارة ويرفع تقاريره ، الى ذلك المجلس ، وفى بعض الحالات يكون عضوا فيه .

ويلى المدير العام فى ترتيب السلطة والمسئولية ، مديرو الادارات الرئيسية . وهؤلاء يعينهم مجلس الادارة كذلك ويختص بشئونهم . ومن الملاحظ هنا ان مستوى مديرى الادارات الرئيسية كثيرا ما ينمو ، فيزداد عدده مما يخل بالتسلسل الهرمى فى التنظيم . والسبب فى ذلك يرجع إلى أنه عندما يكتشف مجلس الادارة عدم صلاحية أحد المديرين الرئيسيين فأنه بدلا من أن يحركة من مكانه الى موقع آخر من مواقع المسئولية يتفق مع استعداداته ، نجده يعين له مساعدا يغطى النقص عنده فيتضخم الجهاز الادارى عند هذا المستوى . ومما يضر فى مثل هذه الاحوال أن المدير الذى يجد ان مسئولياته يمكن الوفاء بها عند مستوى ادنى منه (أى عندما يتولى احد المعاونين هذه المسئوليات) فأنه يشعر بأنه يعيد عن مجال الرقابة ، ويتواكل فى عمله ويؤدى بعضه بلامبالاة ، الأمر الذى يصيب المنشأة بأكبر الاضرار .

ويمثل المدير العام ومديرو الادارات الرئيسية فريقا متعاونا ومتكاملا ، حيث يتولى مدير الادارة اختصاصا مميزا يتفق مع استعداداته وخبراته ، ويشرف المدير العام على مديرى الادارات جميعا ، فيوجههم نحو السياسة المقررة من مجلس الادارة ويراقب نتائج أعمالهم . ومن المدير العام ومديرى الادارات الرئيسية يستمد جميع العاملين فى منشأة الأعمال المثل التى يتخذونها والاخلاقيات والمقاييس التى تنفذ بها الأعمال . ولهذا يجب بذل عناية كبرى فى اختيار المديرين ، فهم الصورة الحية للمنشأة كلها .

ومن مهمة المدير العام أن يحقق التنسيق بين أوجه النشاط عند مديرى الادارات . كما أن مدير الادارة الرئيسية مسئول عن تنسيق أوجه النشاط داخل ادارته .

ويلى مديرى الادارات الرئيسية مديرو الادارات الفرعية ورؤساء الاقسام . وهؤلاء يعدون من مستوى الادارة الوسطى وعندهم يتجمع حصاد المعلومات وتوضع السياسات الوظيفية ، وتقر الاجراءات التفصيلية ، وتقترح البرامج الزمنية لانجاز الأعمال . وبواسطتهم يمد مستوى الادارة العليا بما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات تعينه على وضع الخطط العامة وما تتضمنه من أهداف وسياسات، وبرامج واجراءات رئيسية وموازنة تخطيطية .

وينبغي أن تتاح الفرصة لأعضاء الادارة الوسطى لكي يلتقوا معا من حين لآخر . ليتحقق التعاون بينهم ، وأن تهيأ لهم السبل للقاء رؤسائهم فى المستوى الادارى الاعلى بصفة دورية ، وكلما جد أمر يقتضى اتصالا مباشرا .

ومن المهم أن يعمل أعضاء المستوى الادارى الأعلى على تدريب أعضاء المستوى الأوسط على الأعمال القيادية وعلى اتخاذ القرارات ، حتى تكون الفرصة متاحة أمامهم لتولى مناصب أعلى كلما خلا بعضها ، فلا يتوقف دولاب العمل لاختفاء أحد كبار المديرين .

ومن أمثلة مستوى الادارة الوسطى ، مديرو المبيعات ، ومديرو الفروع ، ومديرو الورش .

والمستوى التالى للادارة الوسطى ، هو مستوى الادارة الدنيا ، والذى يسميه البعض بمستوى الادارة الاشرافية ، حيث يقوم أعضاء هذا المستوى بالاشراف المباشر على المنفذين الذين لايقومون بأى نشاط ادارى . ومن أمثلة هؤلاء مقدمو العمال ، ورؤساء الورديات ، ورؤساء الاقسام البيعية الذين يشرفون على الباعة .

ومن مهمة أعضاء هذا المستوى أن يترجموا الخطط التفصيلية الى برامج عمل ، ويوزعوا ذلك العمل على العاملين الخاضعين لهم ، ويراقبوا هؤلاء العاملين . وفيما يلى بيان بمسئوليات عضو المستوى الاشرافى ، علما بأن هذه المسئوليات تختلف من شخص لآخر وفقا لموقعه واختصاصه .

- توزيع العمل اليومى على العمال ، إذا كان ذلك العمل غير ثابت ومعروف توزيعه سلفا .
- ملاحظة العمال أثناء أدائهم لأعمالهم والتثبت من أنهم يبذلون قصارى جهدهم فى انجاز مهامهم وفقا للأصول الواجب اتباعها .
- تدريب العمال الجدد نظريا وعمليا .
- مراقبة تكاليف العمل الذى يختص به المشرف .
- صيانة الآلات والأدوات صيانة دورية .
- احاطة عضو المستوى الادارى المختص بمجريات العمل ، وتذليل ما يقف فى وجهه من عقبات .
- تسوية الخلافات بين العمال .

وغير ذلك من الاعمال التى من شأنها ضمان انسياب الأعمال فى مجراها الطبيعى .

ومن حق المشرف أن يقترح ما يراه ملائما لتحسين أحوال العمل ، مثل تبسيط الاجراءات إذا شابها تعقيد ، وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات المستمرة أو الطارئة ، كما أن عليه أن يرفع ما يقدم اليه ، من شكاوى من العمال الى الرئيس الأعلى منه ، إذا لم يكن فى قدرة المشرف أن يبت فيها .

هذا ويعد المستوى الاشرافى القاعدة العريضة فى الهرم التنظيمى ، وعلى قدر كفاءتهم يمكن تحقيق أهداف المنشأة .

وبالرغم من أن الآلية فى الأعمال قد قللت كثيرا من أهمية عنصر المهارة عند المشرفين ، فأن المشرف الكفؤ يحقق أهدافه بطريقة اسرع وأجود مما يحققه غير الكفء . كما ان العنصر البشرى فى ادارى الأعمال لايمكن اغفاله ، اذ يمكنه المزج بين القدرات الانسانية والطاقات التقنية (التكنولوجيا) فيستخدم الآلات الاستخدام الاقتصادى ، ويرفع الروح المعنوية عند العاملين التابعين له .

وينبغى الاهتمام بتدريب المشرفين على النواحى الادارية البحته الى جانب تنمية قدراتهم الفنية بصفة مطردة .

وفى بعض الحالات قد يعين للمشرف مساعد يعاونه ، يستمد سلطاته منه ويتحمل المسئولية امامه ، ذلك اذا ما ازدحم وقت المشرف بالعمل أو حالت طاقاته دون قيامه بالعمل على الوجه الاكمل ، ومن المهام التى يتولاها ذلك المساعد تجهيز المعلومات للمشرف حتى يقدم هذا الأخير تقارير ، لرؤسائه على هدى الحقائق ، والمعاونة فى اعداد التعليمات وتوزيعها على العمال ، وأجراء الاتصالات المتعلقة بالعمل ، والرقابة المباشرة على العاملين أو على بعض منهم .

هذه هى مستويات السلطة والمسئولية طبقناها على ادارة الاعمال . ولما كان الغرض من أى نشاط هو تحقيق الاهداف المقررة ، فانه يلى تنظيم العمل ، توجيه العاملين تنفيذ الاعمال ، واجراء الرقابة عليهم للتعرف على الانحرافات عن الخط المرسوم ، ثم تصحيح تلك الانحرافات ، وهو ما ستتناوله فى الفصول القادمة .

الفصل السادس

اللجـــان والاجتماعـــات

أولا : اللجـــان
ثانيـا : الاجتماعـــات

أولا : اللجـــــان

(أ) تعريـــــف :

اللجنة هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعضا من الصلاحيات والواجبات . وفى بعض الأحيان تسمى اللجنة بالمجلس . فيمكن النظر مثلا الى مجلس الادارة كلجنة عليها أن تنسق بين المتطلبات المتعارضة أو المتضاربة فى المنشأة .

واحيانا يختار المديرون بعضا منهم لمعالجة بعض الشئون مثل : الموافقة على تحويل الاسهم الاسمية الى ملاك جدد أو تطوير الانتاج ، أو المراجعة أو تحسين الخدمة . وفى اجتماعات مثل هذه اللجان يتقاسم الأعضاء المعلومات عن البرامج والأهداف ، ثم يقررون معا ماينبغى القيام به من أعمال ، أو يعملون على تنفيذ تلك الاعمال بالفعل . وقد يدعى لاجتماعات اللجان متحدثون من خارج المنشأة أو من داخلها ، ولكن خارج النطاق الرسمى للجنة ، وذلك بغرض توسيع نظرة أعضاء اللجنة .

وفى كل تلك اللجان يكون أمام كل عضو يمثل ادارة من الادارات مشكلات زملائه فى الادارات الأخرى .

وفى حالات اجتماعات اللجان التنفيذية الأسبوعية ، يمكن أن يقتصر الأمر على عدد محدد من الأعضاء كرئيس اللجنة ومديرى الانتاج والتمويل والتسويق مثلا . وقد يحضر هذه الاجتماعات أمين عام المنشأة - أى مدير الشئون الادارية والمكتبية بها ، أو بعض المديرين الآخرين المختصين عندما تناقش مسائل تمس إختصاصاتهم .

وفى جميع الأحوال ولكى يكون هناك نوع من الحفاظ على الوقت ، يجب أن يسبق اجتماعات اللجان مناقشات غير رسمية كلما كان ذلك ممكنا .

ويعتبر نظام اللجان من أرقى وأكمل مراحل التطور التنظيمى . وتؤسس القرارات التى تصدر عن أى لجنة على الحقائق التى تطرح أمامها ، فلا تكون بناء على التخمين أو الأحكام الشخصية للافراد والتى ترجع الى وجهة نظرهم العامة عن الأمور . كذلك فان البيانات التى ترد الى اللجان يجب ان تخضع لفحص دقيق . ويجب كذلك الا تترك التقديرات غير الواعية التى تصدر عن بعض أعضاء اللجان بغير نقد . وعن هذا الطريق يمكن معالجة الكثير من أمور العمل . ويمكن فى المنشآت الكبرى ان توكل الأعمال - التى تعتبرها المنشأة أعمالا حاكمة لشئونها - الى لجنة دائمة يكون لها نظامها الخاص . ومن الطبيعى ان يجد الجهاز الاعلى ، الذى يكون له سلطة تعيين هذه اللجنة ، أن مهمته قد اصبحت ميسرة وسهلة فى وجود تلك اللجنة .

وربما ينظر الى اللجان من زاوية المرتبات أو المكافآت التى تدفع لاعضائها على أنها شكل من أشكال الاسراف أو التكلفة أو ان احالة الامور اليها سبب من اسباب تأخير اتخاذ القرارات ، حيث لايمكن اتخاذ قرارات فورية ، كما أنه قد يؤجل اتخاذها حتى تجتمع اللجان أو تعود الى الانعقاد ، أو حتى يعتمد محضر الجلسة السابقة فى الجلسة الجديدة ، أو أن هناك من الوقت ما قد يصرف فى مناقشات جانبية لاتمت للموضوعات المعروضة بصلة مما قد يعطل الأعمال .

وقد يكمن فى اللجان نوع من الخطر حيث يستطيع أمين اللجنة أو رئيسها ان يسيطر عليها ، أو أن اللجنة قد تفوض اختصاصها لعضو من أعضائها تعطيه صلاحيات تصريف بعض الأمور فى فترات ما بين انعقادها .

كذلك فان اللجان قد لاتستطيع ان تكون حازمة عندما يعوزها شىء من الانسجام أو التماسك . فاذا وجد فى اللجان انقسام فى الرأى وتحيز شخصى ، أو اذا تعرضت لخلافات عنيفة بين اعضائها ، فانها تفقد تماما القدرة على العمل والحركة .

ولكن على الرغم من ذلك كله تظل للجان قيمتها وأثرها التنظيمى وبخاصة اذا تنبهنا الى تلافى الآثار السلبية ، باتباع الاصول العلمية فى تشكيل اللجان وتنظيم عملها .

(ب) المزايا والعيوب :

(١) المزايا والأهداف العامة التى تحققها اللجان :

اذا روعيت الاصول العلمية فى تشكل اللجان وتنظيم عملها فانها تحقق عددا من الأهداف أهمها :

١ ـ التنسيق :

تستخدم اللجان كأداة للتنسيق بين الوظائف المختلفة وكذلك المصالح المختلفة ففى حالة تكوين لجنة بأحد المنشآت تضم مديرى الوظائف المعنية ، مثل مدير الانتاج ومدير التسويق ومدير المشتريات والمدير المالى ، وتحدد لها اجتماعات دورية (أسبوعية ، شهرية) لمناقشة السياسات العامة التى تتأثر بها نواحى العمل فى المنشأة ، فان هذه اللجنة تتيح لكل عضو من الأعضاء فرصة الحصول على معلومات كاملة عن المركز المالى للشركة ، وعن نتائج جميع العمليات الانتاجية والتسويقية .. الخ .. وبذلك يستطيع كل عضو من أعضاء هذه اللجنة الالمام بجميع العوامل والظروف التى تؤثر فى سياسات المنشأة ، وأن يتدبر مشاكل ادارته فى ضوء الحالة العامة للمنشأة .

فعلى سبيل المثال ، اذا ظهرت بالسوق حالة من حالات المنافسة القوية ، فهذه المشكلة سوف تواجه رجال التسويق . وعن طريق مثل هذه اللجان سوف يحاط باقى اعضاء اللجنة بدور الادارات الاخرى المتصل بجوانب المشكلة . وكذلك الحال اذا

واجهت المنشأة مشكلة من مشاكل الانتاج أو مشاكل التمويل .. الخ . ولاشك ان تبادل هذه المعلومات سوف يساعد جميع المديرين على العمل سويا فى مجموعة متكاملة لدراسة المشاكل والصعاب التى تواجه المنشأة ، واتخاذ التوصيات اللازمة لعلاج مثل هذه الحالات .

٢ ـ تكوين رأى جماعـــى :

من خلال اللجان ، يمكن تحقيق التكامل بين أنواع مختلفة من المعرفة تساعد على الالمام بالجوانب المختلفة للمشكلة أو الحالة المعروضة على اللجنة . فلاشك أن نتيجة تفاعل الآراء وتبادل الخبرات تفضل رأى الفرد الواحد ، ونتيجة لذلك يمكن الحصول على المزايا الفرعية التالية :

ـ التوصل الى أفكار ابداعية ، وحصر عدد أكبر من البدائل التى تصلح لعلاج المشكلة للاختيار من بينها .

ـ تحسين الاتصال ، فاللجنة يمكن ان تستخدم كوسيلة من وسائل تحسين الاتصالات وتوصيل الآراء المختلفة الى وحدات التنظيم .

ـ الحد من سلطة الفرد ، حيث يمكن عن طريق اللجان الحد من تسلط الفرد واعطاء الفرصة للاعضاء بالتعبير عن آرائهم المختلفة ، بما فيه صالح المنشأة .

ـ استثارة الدوافع ، فالعضو الذى ساهم فى مناقشة الامر ، أو التوصل الى قرار وكذلك الوحدة التنظيمية التى مثلت فى اللجنة ، سيكون لديها الدافع لتبنى القرار والحماس لتطبيقه ، بل والحرص على نجاحه بعكس الحال لو أن الأمر قد ، اقتصر على ابلاغ القرار الى الوحدة دون علم مسبق به .

ـ التعاون فى تنفيذ القرارات التى يتم الاتفاق عليها .

٣ ـ تدعيم السلطة والقوة :

فغالبا لايكون لدى الأفراد السلطة والقوة لاتخاذ قرار معين أو تطبيقه .

وفى هذه الحالة يكون اللجوء الى اللجان من أجل تجميع وتكامل سلطات عدد من الأعضاء ، بحيث تكون محصلتها كافية لاتخاذ القرار وتطبيقه .

فمثلا اذا واجهت منشأة صناعية مشكلة تمس وظيفتين من وظائف المشروع (التسويق والانتاج) ، ففى هذه الحالة لايستطيع أى من مديرى الادارتين الانفراد بالرأى واتخاذ القرار المناسب ، والزام العاملين فى الادارة الأخرى بتطبيقه . والبديل فى مثل هذه الحالات هو تشكيل لجنة تضم المسئولين عن الادارتين ، بالاضافة الى بعض المسئولين ذوى الرأى بالمنشأة ، لمناقشة المشكلة والوصول الى حل يأخذ فى الاعتبار وجهتى النظر وتلتزم به الادارتان .

٤ ـ وأخيرا تستخدم اللجان لتدريب الأعضاء.

اذ يمكن استخدامها كأداة فعالة لتدريب كل من المديرين والعاملين بالمنشأة، فالاشتراك فى اللجان يتيح الفرصة للالمام بالاهداف الرئيسية للمنشأة وبالطرق السليمة لتحقيقها. وعلى العموم فان هذه الفائدة تعتبر فائدة ثانوية للجان، حيث ان من النادر عمليا ان تتكون لجنة فى المنشأة بهدف تدريب أعضائها.

(٢) عيوب استخدام اللجان:

بالرغم من المزايا التى عددناها سابقا، فان لاستخدام اللجان عددا من العيوب نجملها فيما يلى:

١ ـ بطء الانجاز وزيادة التكاليف:

فعندما تجتمع اللجان وتعرض عليها المشكلات فان وجهات النظر تختلف ويزداد الجدل ويضيع الوقت. لهذا فانه حيث تستلزم الأمور اتخاذ قرارات سريعة، فانه يصبح من غير المفضل احالة الأمور الى لجان. واحيانا تكون تكلفة اتخاذ القرارات عن طريق اللجان كبيرة، اذا حسبنا تكلفة الوقت الذى يقضيه اعضاؤها فى اجتماعاتها، الا اذا كانت تلك القرارات هامة فان ذلك قد يكون مبررا للتكلفة أيا كان مقدارها.

٢ - تمييع المسئولية:

يمكن ان تعاب اللجان بتمييع المسئولية، حيث لايوجد شخص مسئول بذاته عن القرار الذى يصدر. ولما كان الغرض من اللجان هو الحصول على الرأى المشترك، فانه من الواجب ترشيد نظرة اعضائها حتى يتحقق التوازن فى مثل هذه الظروف.

٣ ـ الحلول الوسط (الحلول الارضائية):

كثيرا ما تتخذ القرارات بالحلول الوسط توفيقا بين الآراء المتعارضة التى قد تثار فى الاجتماعات. وهذه الحلول الوسط قد لاتكون هى الحلول الرشيدة لمعالجة المشكلات أو قد تكون غير كافية لتحقيق الأهداف، وعندئذ يكون الحل الوسط هو الحل الخاطىء.

(جـ) مبررات استخدام اللجـــــان:

تستخدم اللجان فى الأحوال الآتية:

١ ـ عندما تكون المنشأة فى حاجة الى تعليمات متعددة الجوانب لتصل الى قرار رشيد.

٢ ـ عندما يكون القرار هاما بشكل يتطلب خبرة الافراد المتخصصين المتباينين فى التخصص أو الذين لايتوافرون بالمنشأة ويندبون للاشتراك فى اللجان من خارجها لتغطية النقص فى تخصصاتهم.

٣ ـ عندما يتطلب تنفيذ القرارات فهما للاعتبارات التى صدر بسببها القرار.

٤ ـ لكى يتحقق التنسيق المرتجى بين الأشخاص بعضهم بعضا وبين الأجهزة الادارية وبعضها البعض.

(د) الظروف التى لاتلزم فيها اللجان :

هناك ظروف لاتلزم فيها اللجان ، ويمكن ان نعدد بعضا منها فيما يلى :

١ ـ اذا كان عامل السرعة مهما فى اتخاذ القرارات .

٢ ـ عندما لاتتوفر الخبرة اللازمة فى الأعضاء سواء من داخل المنشأة أو خارجها .

٣ ـ عندما نكون بصدد تنفيذ الأمر . فاللجان اساسا تتم فيها المناقشة والتفكير فى حل المشكلات وليست عملية التنفيذ .

(هـ) الشروط الواجب توافرها عند تشكيل اللجنة :

عند تشكيل اى لجنة من اللجان يجب مراعاة الآتى :

١ ـ التعريف باللجنة ومسئولياتها وسلطاتها تعريفا واضحا .

٢ ـ حسن اختيار اعضاء اللجنة لضمان عطائهم فى ضوء الواجبات التى انيطت بها .

٣ ـ دعم أى لجنة تشكل بالموظفين والمستشارين اللازمين لحسن قيامها بمهمتها .

٤ ـ وضع اجراءات للعمل داخل اللجنة لضمان الحصول منها على عمل منتج ومفيد .

٥ ـ اختيار الرئيس المناسب للجنة نظرا لأهمية دورة فى قيادتها وحسن توجيهها وانتظام اجتماعاتها .

٦ ـ يجب الا يكون عدد الاعضاء قليلا بحيث لايكفى لقيام اللجنة بمهمتها ، وألا يكون كثيرا بحيث يعوقها عن انجاز عملها بسهولة ويسر .

وعلى أية حال فان عدد أعضاء اللجنة يتوقف على طبيعة عملها ومستواها الادارى ، وما ينبغى أن تمثله من أجهزة وخبرات . ومع ذلك فانه بصفة عامة يحسن أن يكون عدد أعضاء اللجنة محدودا ما أمكن ذلك .

(و) أنواع اللجـــــان :

يمكن تقسيم اللجان الى أنواع متمايزة . فمن حيث قوة الالزام فى قراراتها هناك اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية . ومن حيث المدى الزمنى للجنة هناك اللجان الدائمة والاخرى المؤقتة . كذلك فانه من حيث وظائف ادارة الاعمال ، فهناك اللجان المالية ، واللجان الانتاجية واللجان التوسيقية ولجان العلاقات العامة . أما من حيث وظائف الادارة فهناك لجان التخطيط ولجان التنظيم ولجان التدريب ولجان الرقابة وغيرها ، ومن حيث العمل التخصصى ، هناك اللجان القانونية واللجان الهندسية وما اليها .

(١) من حيث الالـــــزام :

١ ـ اللجان التنفيذية : وهى التى من سلطتها ان تصدر قرارات ملزمة وعلى كافة الاجهزة أن تقوم بتنفيذها أو تلتزم بما جاء بها . ومتى صدر قرار اللجنة من هذا النوع فانه لايجوز لأى جهاز آخر ان يعترض عليه الا بالاساليب المقررة ، بغرض اعادة الامر للجنة ثم اصدار قرار جديد اذا رأت ذلك .

ومن أمثلة اللجان التنفيذية مجلس ادارة الشركة الذى يملك أوسع السلطات فى ادارة شئونها .

وفضلا عن قيام اللجنة التنفيذية بادارة دفة الاعمال ادارة جماعية فأنها تحقق التنسيق بين الأجهزة التى يقوم عليها البناء التنظيمى للمنشأة .. ومن أمثلة هذه اللجان ما تتسع سلطاته فتعلو بذلك فوق كافة الأجهزة الادارية ، وحينئذ تسمى (اللجنة التنفيذية العليا) .

٢ ـ اللجان الاستشارية : وهى التى يقتصر عملها على دراسة المشكلات أو الظواهر الادارية وابداء الرأى فيها واصدار توصيات بشأنها . ومن حق الجهاز الادارى بالمنشأة أن يأخذ بتلك التوصيات كما هى ، أو يعدل فيها أو لايأخذ بها . بيد أنه نظرا لأن هذه اللجان تشكل غالبا من الخبراء فى الموضوع فان توصياتها تكون محل احترام من الاجهزة الادارية .

وقد تكون اللجنة الاستشارية خاصة بالمستوى الادارى الاعلى فى التنظيم وحينئذ يطلق عليها (اللجنة الاستشارية العليا) .

(٢) من حيث المدى الزمنى :

١ – اللجان الدائمة : وهى اللجان التى تشكل للقيام بأعمال من طبيعتها الاستمرار . ومثل هذه اللجان تجتمع فى مواعيد دورية ثابتة لتنظر فيما يعرض عليها من موضوعات . وليس بالضرورة ـ لكون اللجنة دائمة ـ أن يكون أعضاؤها دائمين كذلك ، بل ان عمل اللجنة هو الدائم فى حين ان الاشخاص قد يتغيرون . ومن امثلة هذه اللجان : لجان المشتريات ، ولجان اختيار العاملين ، ولجان الجرد المستمر .

٢ ـ اللجان المؤقتة : وهى التى تشكل للقيام بمهمة معينة أو لفترة معينة من الزمن . ومتى انجزت اللجنة مهمتها فان حياتها تنتهى بانتهاء تلك المهمة أو بانقضاء الفترة الزمنية التى حددت للجنة . ومن امثلة هذه اللجان لجان فحص المشتريات ولجان اعادة التنظيم .

(٣) من حيث وظائف ادارة الأعمال :

١ ـ اللجان المالية : وهى التى تختص بوضع النظم المحاسبية وتطويرها وتقويم الدراسات الاقتصادية كدراسة الجدوى للمشروعات الجديدة من الوجهة المالية ، ودراسة مصادر التمويل وتحديد أولويات الانفاق ، وغير ذلك من الأعمال المتعلقة بالنواحى المالية والتى تقتضى جهودا مشتركة . وفى العادة تتكون مثل هذه اللجان من المدير المالى للمنشأة ورئيس الحسابات ورئيس البحوث الاقتصادية ورؤساء الادارات المالية .

٢ ـ اللجان الانتاجية : وهى تقوم بتحليل ومراجعة سياسات الانتاج الأساسية.وتقويم برامج الانتاج واجراءاته وكل ما من شأنه ان يزيد الكفاية الانتاجية . وهى تتكون عادة من مدير الانتاج ومدير التسويق ومدير البحوث الفنية ومدير البحوث التسويقية ومديرى الادارات الانتاجية .

٣ ـ اللجان التسويقية : وهى تقوم بتنسيق أوجه النشاط التسويقى للمنشأة ، كما تعمل على تحقيق التنسيق بين اجهزة التسويق واجهزة الانتاج من ناحية ، وبينها وبين أجهزة التمويل وأجهزة شئون العاملين من ناحية أخرى . فضلا عن ذلك فان هذه اللجان غالبا ما يناط بها وضع برامج وخطط التسويق والرقابة عليها وتشكل هذه اللجان عادة من مدير التسويق ومدير الانتاج والمدير المالى ومدير شئون العاملين ، بالاضافة الى مديرى الاعلان والترويج والعلاقات العامة وبحوث التسويق .

فاذا كانت المنشأة تعمل فى نشاط تجارى غير انتاجى ، فان مديرى الشراء والنقل والتخزين ينضمون الى تلك اللجان .

٤ ـ لجان العلاقات العامة : وهى تختص باقرار برامج العلاقات العامة ، وايجاد التوزان والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة مع العاملين والمستهلكين والموزعين والموردين والمساهمين ومع المنشآت الزميلة ومع الأجهزة الحكومية ذات العلاقة . وفى العادة تتكون تلك اللجان من مديرى العلاقات العامة ورؤساء الاقسام بها ، بالاضافة الى المديرين المعنيين كمدير التسويق ومدير الانتاج والمدير المالى .

(٤) من حيث وظائف الادارة :

كثيرا ما تتكون لجان للتخطيط على مستوى المنشأة ، وتعنى هذه اللجان بالتنسيق بين الخطط وبعضها ، ومراعاة ان تكون الخطط واقعية قابلة للتطبيق فى حدود الامكانيات المتاحة . وتضم لجان التخطيط ممثلين عن كافة الأجهزة بالمنشأة ، حيث يسهم هؤلاء فى وضع مشروعات الخطط ووضع الموازنات التخطيطية .

كذلك هناك لجان للتنظيم ، تهتم بايجاد الترابط داخل المنشأة بين الأجهزة وبعضها وتعمل على اعادة التنظيم كلما استدعى الأمر ذلك . وقد تنظر فى تبسيط الاجراءات ووضع النظم التى تسير عليها الأعمال ، حيث تضم هذه اللجان ذوى الخبرات فى العمليات التنظيمية من داخل المنشأة وخارجها .

وفضلا عن هذا فهناك لجان رقابية كلجنة الجرد التى تمثل فيها أجهزة المخازن ولجان أخرى للتدريب تعنى بوضع البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات مختلف الأجهزة الادارية . ويشترك فى لجان التدريب ممثلون للاجهزة التى تحتاج الى تدريب بالاضافة الى الخبراء فى هذا الميدان .

(٥) كثيرا ما تشكل لجان للقيام بأعمال تخصصية ، كالشئــون القانونية والهندسية والحصية وما اليها . وتضم اللجنة فى هذه الحالة عددا من الخبراء فى ميدان تخصصها ، وتعنى بوضع القواعد والنظم التى تحكم أعمال المنشأة من حيث تخصص اللجنة ، كما تراقب نواحى النشاط فيما يتصل بذلك التخصص .

ثانيــــا : الاجتماعــــات

مقدمة :

يتساءل البعض عن أسباب اجتماعات العاملين فى مجالات الأعمال . وقد يكون مصدر التساؤل ما نراه فى أحوال كثيرة حيث تتم الأعمال بشكل معقول ومقبول عن طريق اشخاص لايستشيرون احدا بالمرة . فهناك أمور كثيرة يحلها مجرد رسالة أو مذكرة أو حتى مكالمة هاتفية أو حديث سريع يجرى بين شخصين . وكثيرا ما نجد ان خمس دقائق يقضيها عدد من كبار الاداريين كل فى مكتبه بعيدا عن الآخرين . تكون أجدى انتاجا أو خدميا من نصف ساعة يجتمع فيها شمل هؤلاء المديرين حول طاولة ، يتناقشون ويتحاورون وتتعارض فيها آراؤهم وأفكارهم لتناقض مصالحهم . لهذا كثيرا ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت لكل المجتمعين . وربما كان السبب الاساسى لتشكيل اللجان وعقد اجتماعاتها أمرا تاريخيا أكثر من أن يكون قد نشأ لاسباب عملية محددة .

ولو تعمقنا أكثر فى شئون اللجان لوجدنا أن الكثير من الأمور التى تعرض فى اجتماعاتها لاتقر إلا بواسطة شخص واحد ذلك الشخص هو الذى يعد الاجتماعات ويديرها ويسيطر عليها . أما غيره من المجموعة التى تحضر الاجتماعات فاننا نجدهم معلقين أو معقبين ، أو هم من النوع الذى يبرز مواهبه وعبقريته التى يتصورها ويتباهى بها ، أو هم من هؤلاء الذين يأخذون الحديث الهام والجاد بعيدا عن غرضه وهدفه . وعندئذ يحار الانسان الوحيد المتفهم للأمور كيف يرد الحديث الى مساره السليم . وهكذا نجد فى الاجتماعات كثيرا ما يضيع فيه الوقت ، ويحين أوان انصراف المجتمعين ، ويتكرر الاجتماع على هذه الصورة . بيد ان الاجتماعات لو سارت على منهج علمى فستكون اداة هامة ومجدية للتنسيق ووسيلة لاغنى عنها .

ولذلك فاننا سوف نتناول بالعرض أهمية الاجتماعات واهدافها واسبابها وأنواعها ، وكيفية ادارة الجلسة ، ومهمة أمين السر وشروط ممارسة العضوية أو أساليب ادارة المناقشة ، ودور رئيس الاجتماع . ولو روعيت كل هذه الأمور فى الاجتماع لصار فعالا ولتقدمت المنشأة فى طريقها نحو تحقيق أهدافا بكفاءة تامة .

(أ) أهمية الاجتماعات وأهدافها :

نلخص فيما يلى الاغراض التى تحققها الاجتماعات والتى يظهر منها أهمية عقد الاجتماعات التى تعد نوعا من الادارة الجماعية والمشاركة فى المسئولية :

١) اشباع حاجات نفسية :

الانسان بحكم تكوينه يحتاج لان يتصل بالجماعة . فاذا لم يجد بجهة عمله اجتماعات على المستوى الرسمي أو المستوى غير الرسمى ، فانه لكى يفى بهذه الحاجة نراه يسعى ليصل نفسه بجمعيات أو اتحادات أو نواد بعد انتهاء العمل ،ليشبع فى نفسه الغريزة الاجتماعية التى توجد عند كافة البشر .

٢) تحقيق توازن إيجابى فى ميدان الأعمال :

تحقق الحاجة الى الاجتماعات توازنا ايجابيا فى حياة الاعمال ، حيث تعج الدنيا بالاخبار والاعلانات التى تصل الى المدير فى مكتبه وتلفت نظره ، فتتأكد الحقيقة الانسانية وحقيقة الحياة التى تستلزم أن نجتمع سويا ووجها لوجه . ذلك أنه لايمكن مع كل التكنولوجيا الاعلامية الجديدة ان نسلب الاجتماعات دورها ، مهما طغت هذه التكنولوجيا وتمادت ثورتها . فغريزة الاستطلاع لاتشبع بالبحث الفردى بقدر ما تشبعها الاجتماعات وما فيها من تبادل للمعلومات والآراء . كذلك فان القرار الصادر عن الاجتماعات يكون متوازنا مع مقدار المعلومات التى بنى عليها .

٣) سهولة تداول البيانات والوفر فى الوقت :

تتوقف الادارة الناجحة فى أية منشأة على سهولة تداول المعلومات بين العاملين بها وعلى جميع المستويات الادارية . فلابد من أن يتلقى المشرفون مع مرؤوسيهم بين الحين والآخر فى مناقشات هادفة وموضوعية . والاجتماعات المنظمة دائما ذات أثر فى التعرف على البيانات الحقيقية وتبادلها بين المجتمعين ، ولاتقتصر فقط على المعلومات التى يعوزها الدليل . كذلك فان علاقات العمل يمكن ان تستمر بمودة ومحبة . وهى تسير وفق تنظيم محكم يحرص على العمل ووقته ، ولاسيما اذا عرفنا ان الاسراف فى الوقت مكلف ومهلك .

٤) اكساب الولاء للمنشأة :

ان الاجتماعات فى أبسط صورها تؤدى بالجماعة الى وحدة ، فكل حاضر ينتمى إليها ، والغائبون يغيبون عنها . فالحاضر مع الجماعة يستطيع ان يجول ببصره فيها ويتأمل اعضاؤها ويحس بروح الفريق ويعد نفسه جزءاً من الجماعة .

والاجتماعات هى وسيلة المراجعة الجماعية للمنجزات ، فيحاط الحاضرون فيها بمجريات الأمور احاطة جماعية ، تربط بينهم برباط وثيق . فضلا عن هذا فان عضو الجماعة يأخذ عن غيره السلوك الطيب ويكتسب الخبرة ويتعلم اساليب المنافسة والتعامل مع الناس .. وفى هذا ما ينمى قدراته ويجعله يحس اكثر بالولاء نحو المنشأة التى يعمل فيها والتى اكسبته المزيد من الصفات الطيبة والقدرات الفعالة .

٥) الالتزام بالقرارات الصادرة :

تكون الاجتماعات عند كل من الحاضرين فيها التزاما نحو القرارات التى تصدر عنها

والأهداف التى تتوخاها . فمهما كانت معارضة الفرد داخل الاجتماع ، فان عضويته فى الجماعة تفرض عليه التزاما بقبوله للقرار الصادر ، ولايكون امام الفرد الرافض من بديل الا الالتزام أو مجرد أثبات رأيه فى محضر الاجتماع أو ترك الجماعة . وأننا لو تأملنا الأمور لوجدنا ان الكثير من المعارضات التى تثور بين اعضاء مجلس ولجان المنشآت سببها ان الشخص لم تتم استشارته مقدما قبل اصدار القرار ، فى حين ان هؤلاء المعارضين كانوا يرضون بالقرار الصادر عن الجماعة ـ حتى لو كان ضد رأيهم الشخصى ـ لو أنهم أبدوا رأيهم فيه قبل اتخاذه والاجتماعات تتيح الفرصة لابداء الرأى ، ومن ثم الالتزام بما يستقر عليه أمر الجماعة حتى لو خالف بعض الآراء الفردية .

٦) اثبـات الــذات :

لاشك ان الاجتماعات مجال لاثبات الذات . فالعضو يجد فيها الفرصة ليعبر عن ذاته ، ويظهر مواهبه ، ويتعرف على نتائج اعماله . كذلك فأنها تتيح له أن يعرف غيره من الأعضاء . فاذا كان ذا كفاءة فى عمله فانه يبرز بين اقرانه . وترشحه الجماعة لمناصب قيادية اذا خلا بعضها .

ومع كل مامضى ، فانه لايفوتنا ان نقول انه ليس هناك ضمان لان تتحقق هذه الاغراض جميعا . واذا لم تسر أعمال الاجتماعات وفقا للاصول العلمية وحادت عن ذلك الى أن تصير مجرد مقابلات غير مخطط لها تسيرها الاهواء فحينئذ تصبح مضيعة للوقت وتنقلب من ادارة تنسيق الى ادارة تعويق للأعمال .

(ب) أسباب الاجتماعات فى منشآت الأعمال :

هناك أسباب كثيرة للاجتماعات والدعوة لها . ومن أمثلة ذلك فى منشآت الأعمال مايلى :

١ ـ اجتماعات اعضاء الادارة العليا فى فترات منتظمه (كل اسبوع أو أسبوعين أو كل شهر مثلا) ، فيحضرها كبار المديرين للتداول فى الخطط ونتائج تنفيذها .

٢ ـ اجتماعات تتعلق بتنسيق السياسات والتشغيل فى الوظائف الرئيسية للمنشأة فى مجالات الانتاج والتسويق والتمويل وشئون العاملين ، وما يتعلق بتطوير النشاط والرقابة عليه .

٣ ـ اجتماعات المسئولين عن الاقسام الانتاجية معا ، لاقرار السياسات الانتاجية للمنشأة وحل المشكلات المشتركة بين تلك الاقسام وتحقيق التعاون بينها .

٤ ـ مقابلة المشرفين إما لعمل محدد بذاته ، مثل الانتاج أو التعرف على حالة السوق ، أو لمجرد اجراء التعارف فيما بينهم وتوثيق الصلة بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين رؤسائهم .

٥ ـ اجتماعات استشارية يشترك فيها مستشارون يقدمون معلوماتهم وآرائهم أو لتقديم توصياتهم فيما يتصل بدراسة سبق اجراؤها وأسفرت عن نتائج .

٦ ـ اجتماعات لاقتراح خطط بديلة لتحل محل الخطط القائمة اذا خشى أن تتوقف هذه الاخيرة أو تعانى لسبب أو لآخر .

٧ ـ اجتماعات لتحقيق السلامة والأمن والوقاية من الحوادث فى المصانع والمكاتب .

٨ ـ اجتماعات تتعلق بتخفيض التكاليف اذا رؤى ضرورة خفضها ، اذ يشترك فى هذه الاجتماعات المعنيون بالتكاليف فى مختلف نواحي النشاط بالمنشأة .

٩ ـ اجتماعات تتعلق بالتطوير أو التصميم أو التقنية .

١٠ ـ اجتماعات لمراجعة التقدم فى التنفيذ ، خاصة فيما يتعلق بالمشروعات الجديدة أو العقود المبرمة أو المقاولات الجارية .

١١ ـ اجتماعات لشرح التعليمات للموظفين ، أو توضيح خطط المنشأة وسياساتها وما يجرى فى ذلك من تعديلات .

١٢ ـ اجتماعات موظفى الادارات المختلفة أو الأقسام المختلفة مع رؤسائهم لتحقيق التعاون الفعال بين العاملين فى كل ادارة أو قسم .

وهذه الاجتماعات ماهى الا عمليات اتصال مباشر تتيح فى كثير من الأحيان فرصا عظيمة لتبادل وجهات النظر والمعلومات بين المديرين ، وتيسر اللقاء بين المتباعدين منهم جغرافيا ، وتوجد نوعا من الالفة فيما بينهم ، مما ييسر الاتصال ويسرع بحل المشكلات .

ويتوقف أثر هذه الاجتماعات على الفاعلية التى تدار بها ، وعلى العناية التى تعد بها البيانات لها ، وعلى ابلاغ قرارات الاجتماع الى الجهات المعنية بتنفيذها وذلك بكفاءة وسرعة .

والاجتماعات على أى حال اداة من أدوات التنسيق . والمدير المعنى هو الذى يقرر ما اذا كانت الاجتماعات هى احسن الادوات لتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط الذى يشرف عليها .

وبصفة عامة ينبغى ان تكون الفائدة التى تحققها الاجتماعات أثمن من قيمة الوقت الذى يقضيه أعضاؤها فيها .

(جـ) أنـــواع الاجتماعـــات :

يمكن تقسيم الاجتماعات فى مجال الاعمال الى نوعين رئيسيين ، أولها الاجتماعات التنفيذية التى فيها يتم اتخاذ القرارات . أما النوع الثانى فهو الاجتماعات التى يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات فحسب .

(١) الاجتماعات التنفيذية :

وهى الاجتماعات التى تعقد من أجل اتخاذ قرارات فى موضوعات معينة ، ويكون لدى الاعضاء المجتمعين صلاحية اتخاذ القرار الملزم للاجهزة التنفيذية بالمنشأة .

ومن خصائص هذا النوع من الاجتماعات ان يكون للواحد منها رئيس مسئول عن سير الاجتماع Chairman لايتدخل ولايحاول التأثير فى الأعضاء بل تكون مهمته الحفاظ على نظام الاجتماع وعلى اجراءاته . كذلك يكون للاجتماع أمين للسر يكون مسئولا عن اعداد

جدول الاعمال مشتملا الموضوعات التى سوف يتم بحثها اثناءه ، وعن تسجيل ما يتم فى الجلسة بدقة وأمانة تامة فى محضر الاجتماع .

وفى مثل هذه الاجتماعات ، يجب أن تكون السلطة والصلاحيات المنوطة بالمجتمعين واضحة . وهذا الوضوح يجب أن يكون معلوما لكل عضو قبل ان يعقد الاجتماع ، حيث ينبغى أن يكون العضو على علم بسلطاته ، هل يستطيع ان يشترك فى اتخاذ قرار ، ويحترم ذلك القرار من غيره ويوضع موضع التنفيذ ؟ أم أنه لن يزيد اشتراكه عن كونه يسهم فى وضع توصيات أو اقتراحات قد يؤخذ بها أو تهمل ؟ ومن أشق الأمور التى تعوق سير المنشآت أن يلتقى رجال الادارة فيها على هيئة مجلس أو لجنة ، ثم يتخذون قرارات ويفاجأون فى نهاية الامر ان سلطتهم مقيدة . وأن هناك مستوى أعلى من حقه أن يهدر ما اتخذوه من قرارات .

(٢) ـ اجتماعات لتبادل الآراء والمعلومات :

فى هذه الاجتماعات يرد على الاستفسارات أو تبلغ المعلومات والاقتراحات وفيها تسدى النصائح . ويكون للمناقشات النصيب الأوفر عندما تكون هذه الاجتماعات استشارية . حيث يكون للرئيس دائما الكلمة الأخيرة . ويجب دائما عدم الخلط بين الاجتماعات الاستشارية والاجتماعات المشتركة ، أى التى تجمع بين الاستشارة والتنفيذ ، مثلما يجتمع المديرون وممثلو العمال ، كما هو الحال فى لجان الانتاج مثلا . فمثل هذه اللجان ربما اعطيت لها سلطات اصدار القرارات . وعادة تكون قراراتها من النوع الذى يتعلق برفاهية الموظفين وصحتهم والنظم الخاصة بهم وكل مايجعل العلاقة وثيقة بين العمال والادارة واصحاب رأس المال .

(د) كيفية ادارة الاجتماعات :

الكلمة التى تصدر عن الفهم من أهم وسائل الاتصال . فهى كلمة تصدر وجها لوجه مع احتكاك مباشر بين الناس . ونبرة الصوت تؤكد المعنى أو تشكك فيه ، وطريقة القاء الكلام لها تأثيرها .

أما الكلمة المكتوبة فانه قد يختلف الأمر فى فهمها أو تأويلها بين شخص وآخر ، كما أن تأثيرها يتوقف على قدرة الكاتب ومقدار فنه ، الأمر الذى لايتوفر عند كثير من الناس . وعلى ذلك فاذا استطاع الناس ان يجتمعوا معا فان كثيرا من سوء الفهم الذى تسببه الكلمة المكتوبة قد يزول .

ويتاح لكل عضو فى الاجتماع ان يرد على مايوجه الى كلامه من الاعتراضات .

ومع ذلك فان الاجتماعات قد تتحول الى مصدر للقلق والمشاكل بدلا من ان تكون اداة للتنسيق . فاذا لم ينظم الاجتماع التنظيم السليم المتقن فان المشتركين فيه يواجهون بعضهم بعضا مواجهة غير طيبة . كما قد يسىء الرؤساء ادارتها فتستمر المناقشات دائرة فى متاهات ،

وتفسر الاراء التى تتداول فيها تفسيرات متباينة . وبالاختصار يؤدى الاجتماع الى مشاكل جديدة بدلا من الوصول الى حلول .

من أجل ذلك لابد من التأكيد على أن يتم الاعداد الجيد للاجتماعات والجلسات فى اطار سليم ، وأن تدار على أفضل نسق حتى تصدر عنها القرارات السليمة ومن أهم خطوات التجهيز الجيدة ما يلى :

(١)الاعداد للاجتماع أو الجلسة :

أول مايجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند الاعداد لجلسات أو اجتماعات هو التنبيه الى كل ما يتعلق بتحديد تاريخ ووقت الاجتماع ، فضلا عن العناية بما يجب أن يكون على جدول الأعمال من موضوعات .

فاذا كانت الاجتماعات دورية فمن الأصوب أن يحدد لها يوم من أيام الاسبوع أو الشهر ، وان تتكون تقاليد تسير عليها المناقشات فى الاجتماع ، كذلك يجب تحديد المكان وتجهيزه بالمقاعد المناسبة والمناضد والأوراق والأقلام اللازمة للمجتمعين وأجهزة الاستماع اذا لزم الأمر . فضلا عن منصة الرئيس ومناضد مسجلى الجلسات .

(٢) اعداد جدول الأعمـــال :

جدول الأعمال عبارة عن قائمة بالموضوعات التى يتناولها الاجتماع أو الجلسة . وهذا الجدول من مسئولية الأمين ، وعليه أن يعده قبل الجلسة بفترة معقولة ، وربما يتبادل الرأى فيه مع الرئيس ، وعليه إذا أعده أن يتأكد من وصول صورة منه لكل عضو من الأعضاء . ويفضل أن يكون ذلك قبل الجلسة بوقت كاف . حتى يكون لدى الأعضاء الذين هم عادة من بين ذوى المسئوليات الكثيرة فسحة من الوقت لدراسة الموضوعات لجمع المعلومات عنها وبلورة الأفكار بشأنها ، وحتى يستطيع جميع أعضاء الاجتماع المساهمة فى أن يجعلوه اجتماعا مفيدا ، ولا يخرجون عن جدول الأعمال المسلم إليهم ، وتصير تعليقاتهم موضوعية ومفيدة .

وإذا حدث ودعى لاجتماع قبل وقت قصير من موعده ، وأعطى عن ذلك اخطار سريع عن الموضوعات محل المناقشة والمطلوب صدور قرارات بشأنها فإنه ينبغى أن يشار فى صدر جدول الأعمال أن الموضوعات الواردة فيه تتصف بالسرعة ولا تتحمل التأخير ولهذا دعى للاجتماع على عجل .

ويجب أن يتأكد المكلف بتنظيم الاجتماع من أن رئيس الاجتماع قد أحيط علما بكل شىء عما سوف يدور فى الاجتماع من موضوعات وعن الأشخاص المدعوين إليه ، كما يجب أن تكون أمانة الجلسة مجهزة التجهيز الكافى لأن تقوم بتحرير محضر الجلسة أو تسجيله صوتيا ، وأن يكون الرئيس والأمين معا قادرين على تقديم ما يطلبه الأعضاء من معلومات أو بيانات عن خلفية الموضوعات المعروضة وعن أصلها وكيف نشأت وما لابسها من ظروف . فإذا حدث وكان للجلسة رئيسان ، كما يحدث أحيانا فى اللجان المشتركة أو المجالس المشتركة التى

يتناوب الرؤساء رئاستها ، فمن الأوفق أن يحاط الرئيسان سويا بكافة الموضوعات ، وألا يقتصر ذلك على الرئيس الذى عليه الدور وحده .

(٣) ـ تنظيم الجلسة وادارة دفتها :

فى مجال ادارة الأعمال على وجه خاص ، يقتضى أن تكون الجلسات حسنة التنظيم ، فيجب اثبات الحضور ، وأن يكون لدى أمانة الجلسة علم بالمعتذرين والغائبين ، وأن تعتمد الجلسة الحاضرة محضر الجلسة السابقة ، وذلك المحضر الذى يجب أن يكون قد وزع على الأعضاء قبل الجلسة بوقت يكفى لدراسته . وفى بعض الأحوال يكتفى بأن يقرأ المحضر بمعرفة الأمانة أثناء الجلسة . وعلى الرئيس أن يتعرف من الأعضاء عما إذا كان ماجاء بالمحضر يطابق ماحدث بالجلسة السابقة ، وأن ماسجل يمثل تماما مادار من مناقشات وما أبدى من آراء . ويسأل الرئيس الأعضاء عما اذا كان هناك تعديل مطلوب اجراؤه فى المحضر ، فاذا أجرى تعديل فانه يجب أن يكون ذلك بموافقة الجلسة ، وعندئذ يوقع الرئيس المحضر كسجل سليم يثبت ما تم .

وربما تثير قراءة فقرات المحضر السابق مناقشات تتعلق بموضوعات لم تدرج على جدول أعمال الجلسة الحاضرة .

وبعد الانتهاء من محضر الجلسة السابقة ، وإذا كانت الأمور تسير سيرا عاديا وفى نطاقها الطبيعى ، فإن أمانة الجلسة تبدأ فى قراءة المراسلات التى تبودلت والتى تكون من النوع الذى تتخذ على أساسه القرارات . كذلك يلفت الرئيس النظر إلى الأمور الهامة التى استجدت بين الجلستين السابقة والحاضرة ، قبل أن يبدأ فى ادارة هذه الأخيرة .

وأول ما ينظر إليه بعد ذلك فى جدول الأعمال التقارير المالية ، وهذه عادة يرفعها المدير المالى ، ثم يلى بعد ذلك أى تقارير من الأعضاء المكونين للاجتماع .

وتأخذ اللجنة أو الجلسة فى اعتبارها الموضوعات المدرجة فى جدول الأعمال فى دورها . وهى فى العادة تكون بناء على اقتراح أحد الأعضاء وأحيانا يشترط أن يؤيد اثنان من الأعضاء كذلك . وربما استثنت الجلسة لنفسها ما يشبه الأوامر المستديمة فى خصائص الاقتراحات ، كأن تحال دون مناقشة إلى لجنة فرعية لبحثها وتقديم تقرير عنها قبل أن تطرح للبحث والمناقشة أو التصويت عليها فى اللجنة أو فى الاجتماع حسب الأحوال .

ومن القواعد الأساسية أنه متى بدأت الجلسة فان كل مساهمة فيها أو اضافة إليها يجب أن تتم موجهة إلى رئيس الاجتماع . ومن حق كل من يتقدم باقتراح أن يكون له فرصة للرد إذا اعترض أحد على اقتراحه ، دون أن يثير نقطا جديدة للنقاش فى نهاية المناقشة أو قبل التصويت على الاقتراح مباشرة ، وكقاعدة عامة فإن لكل فرد حاضر فرصة واحدة فقط ليبدى فيها وجهة نظره فى الاقتراح المعروض وربما يحدث استثناء فى قاعدة المرة الواحدة ، وذلك عندما يتعلق الأمر بنقطة نظام تتعلق بخطأ فى اجراءات سير الجلسة (Point of Order) ،

أو بيانات تضاف إلى ما سبق تقديمه مما لا يعرفه الأعضاء ، أو شرح أو استيضاح لا بد منه من جانب أحد الأعضاء .

وربما يسمح فى بعض اللجان ـ طبقا لاجراءات جلساتها ـ للمعقب الذى تعينه الجلسة ، بفرصة الكلام أثناء المناقشة ، كأن يلخص رأيا أو يربط بين مجموعة أفكار أبديت .

والاقتراح الذى يقدمه أحد الأعضاء يعتبر فى صورته الأولى اقتراحا أصليا ، ثم تدخل عليه التعديلات التى تأتى بها المناقشة . لهذا ينبغى للرئيس ألا يقبل من الحاضرين اقتراحا مؤداه الرفض المباشر للاقتراح المقدم . فكل من يريد أن يرفض اقتراحا له أن يصوت ضده عند التصويت وليس له أن يصادر عليه فور تقديمه ، بل له مجرد ابداء الرأى فيه موضوعيا .

وليس من الضررى فى بعض الاجتماعات أن يجرى التصويت على كل موضوع فقد يثار فى الجلسة للموافقة عليه إذا لم يبد أحد من الأعضاء اعتراضا عليه . وفى كثير من الأحيان تتباين الآراء حول موضوع واحد ، وحينئذ يجرى التصويت عليه ، فإذا نال أغلبية الأصوات صار الاقتراح قرارا وأساسا للعمل . وإذا كان الموضوع مما يحتاج إلى الأغلبية البسيطة ، أى تكفى فيه أغلبية صوت واحد مرجح ، فإنه يمكن للرئيس أن يستخدم صوته مرجحا إذا تساوت الأصوات أو كان نصف الأصوات مما هو فى جانب الرئيس . فإذا ورد فى النظام الأساسى للاجتماع نص على أغلبية معينة قبل أن يصبح الاقتراح حلا أو أساسا نافذا ، فإنه يجب مراعاة ذلك . ولكى نؤمن الأمور تأمينا مفيدا ، فإن كل حل أو قرار يجب أن يرسم الطريق الذى يؤدى إليه رسما دقيقا وواضحا حسب أهميته وخطورته .

ومن المعتاد أن يكون الموضوعان الأخيران على جدول الأعمال هما :

١ . ما يستجد من أعمال ، أى الموضوعات التى ترد بعد صدور جدول الأعمال ، وما قد يثيره الأعضاء من موضوعات هامة أثناء الاجتماع ويوافق الرئيس على أدراجها فى ذلك الجدول .

٢ . موعد الاجتماع القادم ، ومن الطبيعى أن تحديد موعد للاجتماع القادم لا ضرورة له اذا كانت الاجتماعات تعقد بشكل دورى محدد أو فى مواعيد مقررة سلفا .

ويجب ألا يسمح الرئيس بعرض أى موضوع جديد ، اذا كان ذلك الموضوع من بين الأعمال التى تتطلب اخطار الأعضاء بها مقدما سواء منهم من تخلف أو حضر ، وذلك كالأعمال ذات الأهمية القصوى كالخطط الاستراتيجية أو السياسات الأساسية وما يجرى فيها من تعديلات . وفى بعض الحالات تنص اللوائح على أنه طالما اتخذ قرار فى موضوع هام فان هذا القرار لاينبغى ابدا أن ينسخ أو يلغى قبل فوات وقت معين قد يصل الى ستة شهور . حتى يتبين من التطبيق مدى صلاحية ذلك القرار .

(هـ) مهمة أمين سر الجلسة :

يقوم أمين السر بتدوين محضر بما يتم فى الجلسة من مناقشات ومداولات وما يتخذ من

قرارات . ويعد هذا المحضر السجل الرسمي للجلسة . لهذا ينبغى تدوينه فى دفتر مرقم ومسجلة صفحاته ، لأنه يعد مستندا رسميا يرجع إليه فيما بعد .

ويجب أن يكون التدوين دقيقا ، حيث يراجعه كل عضو عند التصديق عليه فى أول الجلسة التالية . بيد أن هذا المحضر غالبا لايتناول الموضوعات التى عرضت بالتفصيل الكامل ، بل بالتلخيص الوافى الذى يشرح كافة المعانى التى كانت محل عرض أو مناقشة أو قرار .

ويجب أن يحدد فى المحضر التصرف الواجب اتخاذه حيال كل قرار تمت الموافقة عليه ، مع تعيين المسئول عن تنفيذ ذلك القرار ، وذلك حتى تسهل مراقبة التنفيذ فيما بعد .

فاذا اعدت محاضر الجلسات على هذا النحو فان تلك المحاضر تعد سجلا للماضى ومرشدا للمستقبل ، حيث تعتبر التاريخ المكتوب للمنشأة الذى يحكى قصتها وتطويرها وما واجهته من مشكلات وعقبات ، وكيف تغلبت عليها ، الى غير ذلك من الأمور التى تهتدى بها الادارة فى المستقبل .

واذا أقتضى الأمر أن توزع المحاضر بين الجلسات ، فمن الأفضل أن يتم ذلك بسرعة حتى لايغفل شىء أو ينشأ بشأنها جدل ، وحتى يتذكر أفراد اللجنة من قريب كل حركة وسكنة حدثت وهم على تصور بما جرى فى الاجتماع وقبل أن تخونهم الذاكرة .

(و) الأصول والقواعد الاجرائية :

وقد تكون للاجتماعات قواعد أكثر طولا تحكم أمور انعقادها ، وقد تكون أمورها مرنة خصوصا اذا كانت الاجتماعات استشارية ليست لها صفة الالزام فى التنفيذ .

ومع ذلك فانه لابد من وضع قواعد لاجراءات عمل الجلسة ، وبخاصة فيما يتصل بكيفية طلب الكلمة ، وكيفية التعقيب على الكلمات ، وكيفية التصويت وفرز الأصوات ، وما الى ذلك من الأمور .

(ز) الوقت الملائم للاجتماع :

يجب الا يزيد زمن اجتماع الجلسة عن ساعتين متصلتين أو ساعتين ونصف على أكثر تقدير ، وأى استراحة تتخلل الاجتماعات يستحسن أن تكون بعيدة عن غرفة الاجتماع ، وحبذا لو قدم خلال الاستراحة شىء من المرطبات ، حتى يستأنف الاجتماع والأعضاء فى كامل نشاطهم . كذلك يجب أن تتوقف الجلسات فى أوقات الصلاة ليتاح للمجتمعين أن يؤدوها .

وفى الأحوال التى تقتضى فيها الجلسة زمنا طويلا قد يستغرق أياما مثلا ، فان الجلسة تعتبر منعقدة خلال تلك المدة ، مع ضرورة اتاحة فرص كافية للراحة والتداول خارج الجلسات .

(ح) تسجيل قرار الجماعة :

يتم تسجيل قرار الجماعة كتابة فى محضر الجسلة وذلك بالتفصيل الممكن بحيث يكون واضحا ولايتحمل اى لبس أو تأويل فيما بعد .

وفى أحوال كثيرة يعد تسجيل صوتى لمحضر الاجتماع وما يتضمنه من قرارات حتى إذا اختلف الاعضاء حول قرار ما كان فى التسجيل الصوتى فصل الخطاب .

واذا ما اتفقت الجماعة على قرار معين ، ولم يكن الأمر محتاجا الى التصويت عليه لعدم معارضته ، فان اتخاذ القرار فى هذه الحال أمر هين . ويستطيع رئيس اللجنة فى غير هذه الحال ان يستشف قرار الجماعة مما يجرى من مناقشات فيعرض مشروع قرار يحقق وجهات النظر جميعا دون حاجة الى تصويت على الموضوع القديم .

(ط) شروط العضويـــــة :

يمكن أن تحدد سمات عضو الاجتماع الذى يستحق التقدير ويسهم فى أعمال : الجماعة بحق ، فى أنه الشخص الذى تتوافر فيه الشروط الآتية :

١ ـ الحرص على حضور الاجتماعات فى الايام المقررة لها وفى المواعيد المحددة دون تأخير ، حتى يتابع كل مايدور فى الجلسة ولايفوته شىء منها .

٢ ـ اليقظة التامة أثناء الجلسات ، والاستماع باهتمام الى مايبدى من آراء وملاحظات ، حتى يكون قادرا على تقييمها أو الرد عليه بفاعلية .

٣ ـ الدقة فى التعبير وعدم الخروج عن الموضوع الذى يتحدث فيه الى موضوعات جانبية تشتت أفكار باقى الأعضاء .

٤ ـ الموضوعية فى المناقشة ، فلا يلجأ الى التعميمات التى قد لاتعنى شيئا ، بل يتحدث فى موضوعات محددة .

٥ ـ عدم الكلام الا اذا كان فيما يقول اضافة جديدة أو وجهة نظر جديدة لم يسبق عرضها ، أو أمر مفيد قد يحسم المناقشات .

٦ ـ أن تكون للعضو صلة بالموضوعات التى تعرض فى الاجتماع ، حتى يكون قادرا على الاسهام الفعال ولايكون مجرد مستمع لموضوعات لا تعنيه .

(ى) أساليب ادارة المناقشات :

نوضح فيما يلى : أهم أساليب ادارة المناقشة ، التى يستخدم بعضها وفقا للظروف التى تقتضى ذلك .

١ ـ المناقشة الحرة :

ذلك بأن يترك رئيس الاجتماع المناقشة حرة تماما لايتدخل فيها ولا يوجهها . وفى مثل هذه الحال تتحقق «الديمقراطية الكاملة» . بيد أن الجلسة كثيرا ما تخرج عن الموضوعات المعروضة ، كما أنه يحتمل الا تصل الى قرار اذا اختلفت أهداف الأعضاء وميولهم واهتماماتهم . وهذا هو الذى يحدث فى معظم الأحيان .

٢ ـ توجيه الأسئلة :

ذلك بأن يوجه الرئيس أسئلة «للمجتمعين حول الموضوع المعروض» ومن اجاباتهم وما

يدلون به من أفكار أو يوجهونه من استفهامات يستطيع ان يستكشف وجهة نظرهم . وبهذا يمكنه أن يبلور الآراء التى تعبر عنهم تمام التعبير ، ومن ثم تصل الجماعة الى قرار .

٣ ـ طريق التوجيه :

وهو يقوم على مزيج من الأسئلة والايضاحات يعرضها الرئيس مصورا الموقف بصورة تحليلية ومقترحا للحل ثم يترك للجماعة أن توافق على ذلك الحل أو تجرى فيه التعديل أو تستبدله بغيره وفق ما تراه ملائما .

ولايجوز لرئيس الاجتماع أن يفرض رأيه فرضا صريحا ، أو حتى فرضا مستترا عن طريق الايحاء والضغط غير المباشر ، فان هذا يعد طريقا أوتوقراطيا يلغى الاجتماع من أساسه ويجعله عديم النفع .

(ك) دور رئيس الاجتماع :

قد يعين رئيس الاجتماع بواسطة رئيس أعلى ، أو قد ينتخبه المجتمعون ليرأس الاجتماع أو احدى جلساته . وفى كلتا الحالتين ينبغى له أن يعلم ان هذا التعيين أو الانتخاب انما هو تشريف له ، واضافة عبء جديد الى أعبائه المعتادة .

وفى كثير من الأحيان نجد رؤساء الاجتماعات يتناسون هذا الأمر ، ويحسون بأنهم أعلى منزلة من غيرهم ، فيبدأون فى فرض سلطاتهم على الاجتماع ، ويركبهم الغرور ، ويتصيدون الأخطاء الناتجة عن سوء التعبير بواسطة الأعضاء الأمر الذى يتعارض مع فلسفة الاجتماع والأهداف المرجوة منه .

فالاجتماع يقصد به اصلا مشاركة الأعضاء والنتائج المرجوة منه لايبلغها الأعضاء منفردين . واذا أراد رئيس الاجتماع أو الجلسة أن يرى لاجتماعه فعالية فعليه أن يضع نفسه خادما للجماعة بدلا من محاولته أن يكون سيدهم . فهو يساعد الجماعة ويقودها تجاه أسلم وأطيب طريق تجاه القرار وبأفضل أسلوب مستطاع . فهو يترجم ويفسر ويوضح من أجل أن يدفع المناقشة الى الايجابية والى الأمام ، والى الحل الذى يتفهمه كل فرد فى الجماعة ويتقبله كتوصية لهذه الجلسة ونتيجة صادرة عنها ، حتى ولو لم يكن هذا الفرد شخصيا ضمن الموافقين على القرار .

وعند الرئيس طرق مهذبة يستطيع بها أن يبدى قلقه أو قرب نفاذ صبرة فى الاجتماعات .فهو يستطيع أن يميل الى الوراء على كرسيه مبديا نفاذ صبره ، أو أن يهز رأسى بايماءات متوالية مشيرا بذلك الى أن النقطة المثارة قد بلغت مقصدها ، وهو عندما يجيب أو يعلق يمكنه أن يشير الى الرغبة فى التحرك بالمناقشة الى الامام ، أو هو أحيانا ـ واذا توفر الوقت ـ يشجع المتحدث على أن يطور فكرته فيترك له فرصة ذلك .

ويمكن فى رئاسة الاجتماعات أو الجلسات أن يكون دور الرئيس كدور القائد الاجتماعى . فاذا تطلبت احدى النقاط نوعا من الاستجلاء فعليه أن يترك لشخص مامن الأعضاء قيادة

النقاش ثم هو ينتظر حتى يحين الوقت لتدخله . وعندئذ ربما تتغير حقيقة الموقف أو تتعدل الفكرة من جراء المناقشات التى تدور . وقد تكون موافقته مع آخر من ناقشوا بدلا من ذلك الذى كلف باثارة النقاش بعد الاستماع الى كامل الحوار ، عندئذ يستطيع أن يلخص الكلام الذى يراه مناسبا للعرض والموافقة .

وقد يروق للبعض ان يقول أنه ليس هناك طريق سليم وطريق غير سليم لقيام المناقشة فى الاجتماع . فعندما يطرح الأمر للبحث نجد الناس يقولون مرئياتهم ، وربما يتخذ فى الأمر قرار وتنتهى المناقشة وكفى . ومن الخطأ أن نتصور أن هناك طريقة واحدة لسير ونمو المناقشة تصلح فى جميع الحالات .

والأمر بالنسبة لعلاج المشكلات ربما يتبع نفس النمط الذى تخضع له زيارة الطبيب ، فالموضوع الذى يوضع على جدول الأعمال يمثل عرضا من الأعراض التى تدعونا لزيارة الطبيب ، كان يحس المريض بألم فى ظهره من حين لآخر .

فالمريض بعد أن يكشف لطبيبه عن الأعراض يتلقى منه أسئلة لاستبيان الحالة تاريخيا ليتعرف على كل حقيقتها وخلفياتها . وهكذا نجد مناقشة الاجتماعات حيث لابد من قيام قواعد متينة ثابتة يبنى عليها القرار السليم . فالموضوعات المثارة فى جدول الأعمال مثلها كالمريض امام طبيب يجرى عليه الفحص واللجنة تبحث كيف الحال اثناء اجتماعها ، فاذا كشفت خللا وهى تشخص المرض فانها تبدأ فى معالجة الأمر بسرعة .

ويتوقف ذلك طبعا ـ كما فى حالة الطبيب ـ على الخبرة والممارسة . فالاجتماع وهو يعمل بهذه السرعة يفعل مثلما يفعل الطبيب من استبعاد مجموعة من التشخيصات حتى يجد التشخيص الأكثر وقوعا ، فاذا جاء وصف الدواء فان تذكرته تكون المثلى . وهكذا يوافق الاجتماع على منهج معين للعمل . فاذا كان المنهج غير واضح ، أو لم تتح الفرصة لاستجلائه ، فمن الأوفق السير بالأمر على مرحلتين :

ـ تكوين سلسلة من الاختيارات أو الفرص وفى هذه المرخلة يجب التعرف على كل اقتراح .

ـ ثم محاولة مزج عناصر من هذه وتلك فى شىء واحد حتى يمكن ايجاد عدد من البدائل صالح للبحث والتمحيص على مائدة الاجتماع . فعندما توحد هذه الاختبارات المتعددة يمكن من بينها انتقاء مايكون أكثر ملاءمة .

واذا كان الموضوع معقدا وله مميزات خاصة ينفرد بها فالمطلوب دائما من الرئيس ليس فقط الوعى التام بالمناقشات فى ذهنه ورأسه ، ولكن عليه مهمة اعلانها للحاضرين لكى يعرفها كل منهم . وعليه أن يسجل رؤوس المسائل أمامه على مسودته حتى يستطيع فى الاجتماع ان يدخر الكثير من الوقت الضائع خصوصا اذا تشابكت الأفكار واقترح البعض ماليس فى المكان الصحيح . فيستطيع هو بما يدون أن يوجه الجلسة لارشادها والسير بها فى مسارها الصحيح .

ومثل رئيس الجلسة كمثل السائق الذى يركز جهده فى قيادة سيارته فى الوقت الذى عليه أن يلاحظ الطريق الذى يسير فيه ، فجهده مقسم بين واجبين فى وقت واحد ، معالجة الموضوع وفى ذات الوقت التعامل مع المجتمعين من ناحية أخرى ، وأهم وأخطر ما فى الأمر ادارة المناقشة ، مما يتطلب منه انصاتا وحفاظا على سير الجلسة تجاه مهمتها وفى موضعها .

وعند بدء المناقشة لأى موضوع من مواضيع جدول الأعمال على الرئيس أن يوضح ماعلى الحاضرين أن يصلوا اليه فى نهاية المطاف ، هل عليهم أن يصلوا الى قرار واضح أم هى مجرد توصيات ؟ ومن البديهى أن يكون لدى الأعضاء شىء يخرجون به ويفكرون فيه . فأما مسائل تتبلور خارج الجلسة أو يكون عليهم اقرار اقتراح أو مجرد ملاحظة وقد يكون الأمر متيسرا خارج الجلسة أو يكون عليهم اقرار اقتراح أو مجرد ملاحظة ، وقد يكون الأمر متيسرا للتحرك أو قد يستلزم تشكيل فريق عمل ليقرر ويوصى قبل اجتماع آخر يعقد دوريا أو تحدد له جلسة .

ومن واجبات الرئيس ان يتأكد من فهم الأعضاء للموضوع المعروض وادراكهم سبب مناقشته ، أو من أن يكون الموضوع قد مر بهم من قبل ، والا وجب على الرئيس أو من يكلفه بذلك أن يعطى تلخيصاً سريعا ، مع بيان لماذا وضع هذا الموضوع على جدول الأعمال . فيحاط الأعضاء علما بالموضوع من بدايته ووضعه القائم ، وما هو مطلوب من اقتراح أو حل . كما أنه من واجبات الرئيس أن يزيل كل سوء فهم أو التباس ، واذا أغفل لحظة من اللحظات عن تتبع حوار أو تفهم فقرة عليه أن يستوضح الأمر من المتحدث . كما أنه اذا لاحظ أن من بين الأعضاء من يستخدم الفاظا بعينها لها دلالات تختلف عن استعمالها الشائع بين المجموعة فعليه أن يتدخل ليوحد المفهوم .

ومن الأخطاء الشائعة عند الرؤساء فى الاجتماعات الاخفاق فى انهاء المناقشة فى الوقت المناسب لذلك . فقد يكون المجتمعون قد وصلوا الى اتفاق ويستمر النقاش لعدة دقائق بلا هدف وأحيانا لا يكون الأمر فى حاجة الى اتفاق ولايكون لدى الرئيس الجرأة لانهاء النقاش وفى جميع الأحوال يجد الرئيس صعوبات عندما تصل المناقشة الى جدل لايرضى احدا وعليه ان يجد المخرج من كل ذلك .

وفى نهاية كل موضوع من موضوعات جدول الأعمال على الرئيس أن يعطى تلخيصا واضحا بشأن ما تم الاتفاق عليه ، مما يعتبر القرار الذى يثبت بمحضر الجلسة . وفضلا عن أنه يضع الأمر موضع التسجيل فانه يساعد على اقتناع المجتمعين بأن هناك شيئا يذكر قد تم الوصول اليه ، ويجيب على تساؤلات منتظرى نتائج الاجتماع من الحاضرين وغيرهم ، واذا كان التلخيص يتعلق بعمل منوط بأحد الأعضاء فى الاجتماع أو أنه يلقى عليه مسئولية أو واجبا فانه من الأوفق أن يطلب من هذا العضو تأكيد موافقته على ما اتخذ من اجراء .

ويلاحظ أن الطريقة المثلى لتبدأ الجلسات فى الموعد المحدد لها متسقبلا هى أن تبدأ فعلا فى ذلك الموعد الذى يتقرر . وهؤلاء الذين يحضرون بعد الموعد ثم يجدون أن العمل بها قد بدأ

بغير انتظارهم يتعلمون درسا . ويستحسن لحسن انضباط الجلسات أن يدرج أسماء الحاضرين بعد الموعد المقرر فى موعد حضورهم تماما ، ويثبت كذلك موعد الانصراف المبكر من الاجتماعات باسم كل عضو غادر الاجتماع قبل نهايته ، كما يثبت أسماء الغائبين ، فيعلم كل عضو ما اذا كان حاضرا أو غائبا وقت اتخاذ قرار ما . كما أن المحضر عند توزيعه على الأعضاء سيبين منه من تأخر ومن غاب ، فيتذكر كل عضو الوضع بالنسبة له . هذا مع العلم بأن الناس لايحبون أن تتكرر وتتداول مسائل التأخر والغياب عنهم .

ومن المسائل الهامة التى يجب عدم اغفالها ، مسألة مواقع الجلوس على مائدة الاجتماع واثرها على سلوك الجماعة والعلاقات بينها . وهنا لايمكن وضع نمط يمكن أن يتبع فى كل الحالات ، ولكن هناك حقائق جديرة بالتأمل من أهمها مايلى :

- ضرورة جلوس الأعضاء وجها لوجه على مائدة الاجتماعات الامر الذى يخفف من عمليات المعارضة والصدام ويسهل الاتفاق ، وعلى الرئيس ان يلاحظ من هو الشخص الذى يجلس فى مواجهة الآخر .

- على الرئيس كذلك أن يعلم أن جلوس الأفراد متجاورين قد يجعل المواجهة أصعب ، وهذا يستدعى من الرئيس أن يكتشف من يجلس بجوار من ، فضلا عن اختياره للشخص الذى يجلس فى مواجهته هو . كما يراعى الصداقات فى المقاعد المتجاورة يمينا ويسارا .

- ان خلو الكرسى عن يمين الرئيس وهو يتصدر المجلس يجعل هذا المكان ميتا ويؤثر فى كل الصف عن يمينه . فلا يجب أن يترك المكان خاليا ، ولايترك الرئيس وحيدا على رأس المائدة .

- ان القرب من الرئيس علامة من علامات الشرف ، ودليل على الفضل . فعندما تكون المنضدة ضيقة الاتساع طويلة فان المسافة تبعد بينه وبين الكثير من الأعضاء . لهذا تفضل المنضدة الدائرية أو التى تتخذ شكلا مربعا مفرغا من وسطه .

- فى كل الاجتماعات تقريبا ، نجد ذلك الشخص الذى يستنفذ الوقت الطويل ليقول القليل وعلى الرئيس أن يستخدم حاسته الاستعجالية فينبه ذلك الشخص الى ما يجب من الاختصار ، وربما طلب اليه أن يعد ورقة بما يريد قوله . فاذا استدعى الأمر تصرفا سريعا ووسيلة مفيدة فان التقاط عبارة أو عباراتين عن المتكلم يكررها الرئيس ثم يعتذر بلباقة للمتحدث عن الاسترسال ، ويمكن للرئيس أن يصدر العبارات الملتقطة لعضو آخر يكمل الحديث فى حدوده .

- وهناك اجتماعات حسنة الادارة يكون الناس فيها صامتين معظم الوقت والسكون ، أما أن يكون دليلا على موافقة عامة أو أنه دليل على أنه لاتوجد اضافة هامة ، أو رغبة فى الانتظار لسماع مزيد من الأقوال قبل التدخل فى المناقشة ، أو أن سببه التفكير فى الغذاء الذى أوشك موعده ، أو أنه لاشىء مما يدور حول عضو الجلسة يشغله . كل هذا جائز ولكن هناك نوعين من الصمت على الرئيس ان يكسرهما .

١ ـ صمت الحيـــاء :

كأن يلحظ الرئيس فى جانب الاجتماع شخص لديه اضافة قيمة تفيد النقاش ولكنه يخشى أن يطلقها مخافة أن تتوه وسط خضم الجلسة ، وهو فى نفس الوقت غير مرتاح للابقاء عليها بين طيات نفسه ، فاذا استطاع الرئيس أن ينتزع مثل هذه الاضافة ليضعها على مائدة النقاش فانه بذلك يشجع مثل هذا النوع من الاضافات حتى ولو لم تحصل هذه الاضافة على موافقة .

٢ ـ صمـــت العـــداء :

عندما لايكون العداء موجها ضد الرأى ولكنه موجه ضد الرئيس ، أو عندما يكون العداء موجها ضد الجلسة أو الى الطريقة التى تدار بها . فى مثل هذه الحال ينبغى للرئيس أن يتحاشى وقوع ذلك تماما .

ـ ان المقترحات ـ فى معظم المنشآت ـ هى المحتوى لبذور النجاح فى المستقبل . ويجب على الرئيس أن يبدى الدفء المناسب لاستقبال الاقتراح ، وأن يمنع عنه الضربات المضادة ، بأن يطلب من الصوت المعارض أن يتقدم بما هو أفضل فى ذات اللحظة . ذلك أن قليلا من الاقتراحات هى التى تصمد امام الضربات المضادة ، خصوصا فى اللحظات الأولى لولادتها ، ودور الرئيس هو أن يلتقط أفضل جزء من الاقتراح ، ويستدعى الأعضاء الاخرين فى محاولة لبناء هذا الاقتراح وجعله ذلك الشىء المفيد .

(ل) مؤتمرات واجتماعات رجال البيع :

لما كنا بصدد ادارة الأعمال ، فان أهم أدوات التنسيق فى مجال المبيعات عقد المؤتمرات وتنظيم الاجتماعات لرجال البيع ، وذلك باعتبار أن البيع هو المصدر الرئيسى لتحقيق الارباح ، وهو الهدف النهائى للمنشأة ، وأنه ليسر رجال البيع فى المنشآت أن يلتقوا بزملائهم من نفس المهنة ، وكذلك مع رجال الادارة فى منشآتهم لتداول الرأى فى المشروعات أو المشكلات المشتركة والخبرات . وطالما يوجد الشىء المشترك فيما بين هؤلاء فان الحاجة تلح الى لقاء ومناقشة واجتماعات هذه الفئة . وقد تسمى بأسماء مختلفة ولكنها جميعا تحمل فى طياتها غرض المشاركة فى اهتمامات متبادلة .

ومن أهم أنواع الاجتماعات التى تعقد لرجال البيع ، المؤتمرات السنوية التى تنظم لهم ، لالقاء الضوء على أعمالهم سنويا ، وايجاد فرصة ملائمة لجمع شملهم وتحقيق التعارف البناء بينهم . وقد يكون هذا المؤتمر الدورى السنوى هو مصدر الايحاء فيما يتعلق بخطط وأساليب بيعية جديدة ، كما قد يكون وسيلة للترويح عن نفوس الباعة الذين أرهقوا طوال العام ، فضلا عن كونه فرصة للتدريب اذ يتم فيه تبادل الخبرات والمعلومات .

(١) أغراض هذه المؤتمرات السنوية :

واذا كنا قد اتفقنا على أهمية هذه المؤتمرات السنوية ، فيجب أن نتفق على ضرورة أن يكون لقيامها غرض ، ذلك أن عقد مثل هذه المؤتمرات السنوية دون أن تكون هناك حاجة لها أمر يعد

مضيعة للوقت . فهذه المؤتمرات السنوية إذ تعقد يجب أن تكون أفضل الوسائل لمواجهة مشكلات معينة ، وربما تلاحظ أن كثيرا من المؤتمرات السنوية التى تعقد تكون هامة وأساسية اذ يكون من بين أغراضها :

١ - التغيير فى تصميم المنتجات :

فيحدث أن يكون لدى المنشأة العديد من المنتجات التى هى بسبيل الظهور فى الأسواق . والمؤتمرات وسيلة ممتازة لاعطاء رجل البيع الفكرة والنظرة الجديدة ، حتى يتمكن الواحد منهم - عندما يظهر المنتج الجديد - أن يجد عنده ما يقوله لعملائه عنه ويبنى على أساسه حديثه البيعى .

٢ - تغيير الخطط الرئيسية للبيع :

فمعلوم أن استراتيجيات البيع من النوع الذى لايستمر ثابتا لمدة طويلة ، بسبب التغيير فى ظروف السوق عامة والمنافسة خاصة . ولمواجهة هذه التغييرات يقتضى الأمر جهدا جماعيا مبنيا على المعلومات الصحيحة . ويتيح المؤتمر السنوى الكثير من الايضاحات والمناقشات التى توضح الكثير من الأمور . ففى اجتماع واحد يستطيع عدد كبير من رجال البيع أن يعرضوا أسئلتهم واستفساراتهم ، كما تتعرف ادارة المبيعات على أشياء لم تكن تتاح لها معرفتها بغير هذه الوسيلة . ومن ثم يمكن وضع استراتيجيات جديدة للبيع تتصف بالفعالية .

٣ - العرض الايضاحـــــــى :

يمثل المؤتمر السنوى لرجال البيع فرصة طيبة لزيادة معلوماتهم ، حيث يمكن أن تعرض أمامهم أساليب الخبراء عن كيفية تقديم السلع ومعالجة المشكلات . وأن ذلك قد يحركهم للتعرف على القصور فى أدائهم الذى درجوا عليه ، ومن ثم يتلمس كل منهم طريقة ما ينبغى له أن يقوم به .

وقد يكون العرض الايضاحى عن طريق الافلام أو الرسوم البيانية ، أو الشرائح الايضاحية أو الخرائط وما الى ذلك .

٤ - الحصول على المعلومات اللازمة من المنشأة :

ذلك أن رجل البيع بحكم عمله يكون دائما فى مكان بعيد عن المنشأة ، حيث يعمل فى السوق أو يكون بعيدا فى أحد مناطقها ، وعلى ذلك فمن المحتمل الا يعرف الكثير عما يدور فى منشأته . ووسيلته فى الحصول على المعلومات الموسعة عنها .

قد يكون هذا اللقاء السنوى . كما أن المعلومات عندما تصدر ممن له السلطة ، تصبح ذات قوة وفعالية ولها أثرها فى نفس من يتلقونها . كما وأن مثل هذه المعلومات الداخلية تملأ رجل المبيعات بشعور طيب يوحى اليه ان منشأته لاتنساه كواحد ضمن فريق يجب أن يعلم كل ما يدور فيها .

٥ ـ اللقاءات الجانبية الفردية :

اذا كان المؤتمر العام هو تجمع كبير من الاداريين ، وكبار رجال البيع من ذوى المراتب العليا ، ومندوبى البيع ، فإنه تتم وسط هذا كله اجتماعات صغيرة جانبية ، تدور الموضوعات التى تتداول اثناءها حول الأحداث الرئيسية الجارية وتوثيق الصلات بين أعضاء المؤتمر كبارا وصغارا . وكثيرا ما يتم فى الأوقات الحرة التى تتخلل الاجتماعات مناقشة مسائل تهم الحاضرين أكثر من غيرها . وتلك فرصة ذهبية حيث يحدث أن يقضى مندوب بيع فى شركته أو منظمته سنين طويلة دون أن يقابل أى مسئول كبير ، أو أن المنشأة قد تغير من كبار مديريها فتكون هناك فرصة مهيأة للقاء عن قرب لتكوين معرفة جديدة ، أو لتجديد معرفة قديمة .. ومن الطبيعى أن تكون مثل هذه اللقاءات مع المديرين ذوى المراكز الرئيسية أكثر قوة من أسلوب الاتصال بالرسائل أو بالهاتف ، اذ تدور المحادثات بالاتصال الشخصى المباشر فى جو ودى محبب الى نفوس الجميع .

(٢) الدعوة لهذا المؤتمر السنوى :

جرت العادة على أن يحضر المؤتمرات السنوية كل رجال البيع بصفة أساسية ، وقد تضع المنشأة شروطا لحضوره لتقلل العدد ، ومن ثم التكلفة . ويحضر مع هؤلاء مجموعة مديرى المبيعات ومساعديهم وبعض الأشخاص المهمين فى هذا المجال فى ادارة المبيعات وفقا لحجم المنشأة واتساع نشاطها .

كذلك كثيرا مايدعى لهذه المؤتمرات السنوية عدد من رجال الادارة العليا فى المنشأة ، ليسهموا فى أعمال المؤتمر بخبراتهم ومعلوماتهم . وأن حضور مثل هؤلاء فى تلك المؤتمرات يعيرها اهتماما كبيرا ، وينمى بين الجميع مشاعر طيبة ، ويضفى على العمل روح الفريق .

(٣) وقت انعقاد المؤتمر السنوى :

يختلف الوقت الذى يعقد فيه هذا المؤتمر السنوى من منشأة لاخرى . فبعض المنشآت تختار الوقت الذى تهدأ فيه السوق ، مثل الفترة التى تلى موسم الحج فى المملكة العربية السعودية أو فى فترة الاجازة الصيفية . وكثير من المنشآت يختار الزمن الذى يكون فيه غياب المسئولين عن المبيعات فى مواقعهم أقل ضررا . فهم يحددون وقت المؤتمر فى الفترة التى يقل فيها البيع ، أو تلك التى تزيد فيها المبيعات بطريقة تلقائية ويكون غياب رجال البيع اثناءها غير ضار على كل حال ، فان طبيعة أى مؤتمر هى التى تحدد الوقت الذى يمكن فيه الحصول على أفضل المزايا منه .

(٤) المدة المناسبة لعقد المؤتمر :

تختلف المدة المناسبة لعقد مثل هذه المؤتمرات . فهى تتراوح بين يومين وأسبوعين ، وقد تطول أو تقصر . ولكن الأمر الطبيعى الا تتم دعوة لهذا الجمع الكبير من الناس لأقل من يومين . كما أن الانفاق الذى يتم لعقد مثل هذا المؤتمر لا يكون مبررا لطوله أكثر من أسبوعين ،

حيث يؤخذ فى الاعتبار مقدما ماينفق فى مواجهة تأثر المناطق البيعية بغياب رجالها عنها ومعنى ذلك أن مثل هذه المؤتمرات يجب أن تكون للمدة التى تحقق الغرض من انعقاد المؤتمر ، مع ملاحظة أن تحميل البرنامج أكثر من طاقته يبدو معه الوقت قصيرا ، ولكنه فى الوقت نفسه يهدم الغرض الأساسى من الاجتماع ، ويجب أن تكون ترتيبات الاجتماعات لهذه المؤتمرات حاذقة ، فيكون كل الوقت مشغولا بعمل ما . وتكون الموضوعات متتابعة تتابعا منطقيا حتى تجنى من المؤتمر أحسن الثمار .

الفصل السابع

الأفـــراد والتنظيم

أولا : علاقة الأفراد بالمنشأة
ثانيا : شخصية الإنسان وحاجاته
ثالثا : تفاعل الأفراد مع المنشأة
رابعا : زيادة فعالية التنظيم

مقدمة

من الطبيعى أن يكون لكل منشأة هيكل تنظيمى يعمل الأفراد فى حدوده ، ويحدد للمنشأة شكلها والاطار الذى تعمل فيه ، والتسلل الوظيفى والهرمى للسلطة والوظائف ، وعلاقة الرؤساء بالمرؤسين ، سواء كانت هذه العلاقة رأسية أو أفقية وأسلوب انسياب التعليمات وسير العمليات الانتاجية أو الخدمية . وكل شخص يعهد إليه بالقيام بعمل محدد فى اطار الخطة العامة للمنشأة ، حتى تسير العملية الانتاجية فى سهولة ويسر ، وحتى يمكن رقابة الآداء . وفى ضوء هذه الظروف تظهر ردود الفعل التى تتمثل فى اتجاهات متباينة أو متعارضة . لذلك يقع على عاتق جهاز الادارة بحث هذه الموضوعات ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها .

ونعالج هنا علاقة الأفراد بالمنشأة ، ومسئولية الفرد واحتياجاته ، ومكان الفرد فى التنظيم ، وما يمكن عمله لايجاد تنظيم أكثر فعالية ، ثم اقتراح اسلوب يمكن للمنشأة من الوفاء باحتياجات العاملين بها .

أولا : علاقة الأفراد بالمنشأة

تؤثر المنشأة على سلوك العاملين بها ، من الناحيتين المادية والأدبية . فهى مكان للعمل يعتمدون عليها فى تحقيق حاجاتهم المادية والمعيشية .

والنظرة التى تفرق بين العمل وبين ظروف العامل الاجتماعية غير واقعية . فهى تفترض وضع حدود فاصلة بين ظروف العمل وحياة العامل العادية . وواقع الأمر أن الفرد لايستطيع أن يعيش بشخصيتين متمايزتين ، أحدهما للعمل والأخرى للحياة العادية .

ومن غير المعقول أن يذهب العامل لتأدية مهام عمله دون أن تصاحبه مشكلاته المختلفة ، أو أن يقتصر تفكيره على العمل وحده . فهو يحمل معه مشاكل حياته العادية التى فشل فى حلها ، الأمر الذى يؤثر بدون شك فى انتاجيته ، وهى روحه المعنوية حتى ولو كان مكتفيا من الناحية المادية .

والمنشأة تصبح مجرد آلة إذا اقتصرت نظرتها الى العاملين بها على أنهم أداة من أدوات الانتاج ، وليسوا بشرا لهم مشاعرهم ومشكلاتهم الاجتماعية والنفسية فى الحياة .

وقيام الرؤساء بادارتهم للعمل فى منشأتهم بطريقة انفرادية ، دون مشاركة من جانب العاملين فى اتخاذ القرارات الخاصة بهم ، أو دون أى اعتبار لرغباتهم أو مشاعرهم أو مشكلاتهم الاجتماعية ، يؤدى الى تعقد مشكلات العمل ، والى شعور العاملين بعدم أهميتهم فى المنشأة ، وبالتالى يؤثر ذلك على انتاجها ونشاطها . ونتيجة لذلك يسعى العاملون الى مقاومة هذا التنظيم بطرق مختلفة ، بدلا من الاهتمام بأمور المنشأة وتحقيق أهدافها .

ويرى بعض المتخصصين فى علوم الادارة ان حاجات العاملين فى المنشأة لاتعدو أن تكون رغبات مادية ، فيمكن اشباعها عن طريق المنح والمرتبات . هذا الرأى فى الواقع يقوم على أساس تجاهل الاحتياجات الانسانية ، ولايمكن أن يساهم فى حل مشكلات العاملين فى الصناعة الحديثة . فأكثر رغبات الأفراد التى لم تتحقق تكون غالبا نفسية أكثر منها مادية . ومن ثم فان الحلول التى يتم بها إيجاد علاج للمشكلة يجب أن يراعى فيها ذلك الجانب الحساس .

يقول جيمس كوبر[1] أن العلاقات الانسانية يجب أن تنظر الى الفرد على أنه انسان هادف له عقل ووجدان ، وله متطلبات مادية وحاجات أولية يريد اشباعها ، ومستوى اجتماعى معين يسعى إليه . ولذلك يجب العمل على تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذى يضمن أحسن انتاج للعامل فى ذات الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التى يعمل بها .

وفى الماضى كان يتم تدريب العامل بحيث يستطيع أن يعمل على الماكينة . أما الآن فينبغى أن تتغير النظرة ، فتطوع الماكينة وتصمم بحيث تخدم الإنسان ليحقق عن طريقها أعلى درجات الكفاءة الانتاجية .

---

1 – Cooper , James H ., 'The Crisis in Human Relations'

ويضيف جيمس كوبر أنه لايجب استخدام العامل الى درجة الاستغلال . بل يجب أن نهيىء له الجو وفرص العمل عن طريق متطلبات أعلى تتيح له دائما آفاقا أوسع فى فرص العمل .

والانسان وحده ذاتية مستقلة ، لها طابع مميز منفرد . وهو يعيش فى المجتمع البشرى ، بكيان ذاتى خاص يميزه عن غيره . ولايمكن تجاهل هذه الحقيقة بالقول بأنه يمكن أن يذوب مع غيره من العاملين أو رؤسائه فى العمل ، فيفقد بذلك شخصيته المستقلة . ويجب على المشرفين على الانتاج دائما أن يتذكروا أنهم يتعاملون مع بشر ، وليس مع مجرد آلة أو أداة من أدوات الانتاج .

ويمكن النظر الى العمل على أنه فى الواقع محاولة للتوفيق بين متطلبات الفرد من ناحية ، واحتياجات المجموعة من ناحية ثانية ، ومتطلبات الانتاج من ناحية ثالثة .

ان اختلاف الأفراد أمر واقع ولا جدال فيه .. فالبعض يرحب بالروتين فى العمل ويخضع له ، والبعض الآخر لاينتج انتاجا فعليا فى ظل الروتين ويميل للتحرر منه .

البعض يحتاج الى رقابة اثناء العمل ، والبعض الآخر يعمل بدافع ذاتى . وعن طريق دراسة الشخصيات التى تعمل فى المنشأة يمكن الوصول الى محاولة لتحليل وتقييم العاملين أنفسهم . ولاشك أن زيادة الانتاج تتحقق على هذا الأساس .

وقد يكون هذا المبدأ معروفا مسلما به من الناحية النظرية على مستوى القيادات الادارية العليا فى المنشأة . ولكن قد تتجاهله القيادات الادارية فى المستوى الأدنى .

ثانيا : شخصية الانسان وحاجاته

ماذا يحمل معه الإنسان كل يوم عند حضوره الى مقر عمله ؟

لاشك أنه يحمل شخصيته وحاجاته . وعندما يتحدث علماء النفس المحدثون عن الشخصية الانسانية فانهم يعنون ذلك الكل المتكامل الذى يمثل محصلة مجموعة من العوامل التى تكونها وتحكمها ثلاث محددات أساسية هى الوراثة والبيئة والثقافة[1] .

لذلك فأنهم يسلمون بأن الأفراد يختلفون اختلافا واسعا فى استجاباتهم وردود أفعالهم وفقا للموقف والظروف المحيطة والزمان . ويعنى ذلك :

١ ـ أن لكل شخص قدراته وامكاناته واستعداداته الخاصة .

٢ ـ أن هناك جوانب فى الشخصية لايمكن أن يجرى عليها التعديل (الموروثة) ، وأن هناك جوانب أخرى يمكن أن يجرى عليها التعديل والتعزيز والتقوية (المكتسبة) .

٣ ـ ان طاقة الإنسان المتمثلة فى قدراته واستعداداته وامكاناته تسعى الى تحقيق نفسها . وان لم تجد طريقا طبيعيا لذلك فانها قد تسلك طريقا غير طبيعى ، أى طريقا شاذا .

٤ ـ أن سلوك الانسان مدفوع . أى أن وراء كل سلوك دافع أو حاجة .

وعلى ذلك يمكن القول أن السلوك الانسانى لايعدو أن يكون نوعا من التفاعل بين الشخص والظروف التى يتواجد فيها .

وعادة لايجرى الإنسان تصرفا أو يتخذ سلوكا معينا مالم يكن هناك هدف يسعى إليه بحيث يفى بحاجاته . وهذا هو المحرك الأول للانسان بصفة عامة . وهذه الحاجات تنقسم الى قسمين : حاجات أولية ، وحاجات ثانوية .

وتهتم الادارة بتوجيه سلوك الافراد نحو اتمام تنفيذ أهداف المنشأة بكفاءة . والموظف أو العامل لايقوم بتنفيذ هذه الأهداف مالم يشعر بأن تحقيقها يرتبط بتحقيق أهدافه هو ، أى بوجود مصالح متبادلة . وهذه الأهداف الشخصية قد تختلف من فرد الى آخر اختلافا كبيرا ، سواء من ناحية طبيعتها أو من ناحية ترتيب أولويتها . ولكن رغم هذه الاختلافات بين الأفراد فأنه يوجد قدر معين من تلك الاحتياجات مشترك فيما بينهم .

ومن الحاجات الأولية للفرد . تحقيق متطلباته المادية من المأكل والمسكن ونحوها وبعض المتطلبات الأخرى . بجانب توفير متطلبات الرعاية والأمن .

وفى المجتمع الصناعى يسعى العامل الى تحقيق متطلبات الأمن . وهذا يتم عن طريق نظم المرتبات والأجور والمكافآت والمعاشات والتأمينات الاجتماعية ، وغير ذلك من النظم التى تحقق للعامل أن يأمن على كسب معيشته وتأمين يومه وغده . ويرتبط بنظام

1 – T . R Mitchell , People in Organizations : Their Bahavior , (McGraw – Hill Book Company, 1978 PP 8 105 , 106 .

المرتبات من ناحية الأهمية بالنسبة للعامل نظام الترقى وتطلع العامل الى تحقيق فرص أفضل، بشرط أن يكون نظام الترقى عادلا.

واذا كانت رغبات وحاجات العامل مستوفاة فى ظل نظام عادل من الأجور، ويكفل له حياة مستقرة نسبيا، فأنه لايقل أهمية عن ذلك علاقته بالمنظمة التى يعمل بها. ومن هذه العلاقات حسن المعاملة من الرؤساء، والتعاون مع الزملاء، وفرص التدريب والابتعاث الى الخارج ونحوها.

وقد يختفى جانب من الحاجات المعنوية بعض الوقت ولظروف عارضة تظهر عند اشباع الحاجات الأولية، وتتمثل فى حق العامل فى الاحترام الذاتى والاعتراف بقيمة العمل الذى يقوم به، وشعوره بأنه ساهم فى بناء المجتمع. فالمنشأة كيان اقتصادى واجتماعى قائم بذاته، ويحاول الفرد عن طريقه أن يحقق متطلباته ويشبع رغباته. غير أن اشباع هذه الرغبات عن الطريق المادى وحده لايكفى، اذ أنه ليس بالخبز وحده يحيى الانسان. ووفقا لهذه القاعدة فان على المنشأة أن تحقق للعامل بها رغباته كانسان، سواء الاولية منها أو الثانوية، وبذلك تساهم فى دفع عجلة الانتاج عن طريق تحقيق رغبات العاملين فيها. أمر آخر لايفوتنا أن نشير إليه، ذلك أن الفرد لايعيش بمفرده، بل أنه يعيش مع مجموعة وأمام مجموعات أخرى، وتؤثر هذه المجموعات على الفرد فى تصرفاته وعلاقته بالمنشأة. لذلك فمن الأهمية بمكان لزيادة تفاعل الأفراد تحليل المجموعة التى ينتمى اليها لمعرفه مدى قوتها أمام المجموعات الأخرى، وتحليل مدى أحداث تغيرات فيها لصالح المنشأة ولصالح الأفراد المنتمين اليها.

وفى الجانب الآخر لدراستنا لدوائر الأعمال يتبين لنا أن كل الأفراد تقريبا يعتمدون الى حد كبير على بعضهم البعض فى تصرفاتهم الانسانية، وذلك بشكل تعاونى ملحوظ. ونتيجة لذلك فان كل مشروع يعتبر مجهودا تعاونيا فى ذاته. وبالرغم من ذلك فان المشروع يجب أن يعتمد على أفراد من مديرين وعاملين فى اظهار مميزاته على غيره من المشروعات، وانفراده ببعض الصفات اللازمة لنجاح اعماله. ولذلك فان الشخصية المعنوية لكل مشروع تواجه باستمرار مشكلة التنسيق بين أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، وذلك عن طريق العمل الجماعى، وفى نفس الوقت تعطى للفرد حرية التصرف اللازمة لتنمية روح الأقدام والمبادأة. وحيث أن الأفراد من مديرين وعاملين هم الذين يكونون العنصر المتحرك فى جميع أنظمة المنشأة الخاصة للعمل الجماعى، فانه يجب أن تكون هناك طريقة لافساح المجال أمام الصيغة الفردية التى تنبعث من كل عضو من أعضاء المجموعة الانسانية التى يتكون منها التنظيم.

وعموما فان المشكلة لها أهمية كبرى بالنسبة للعاملين والمديرين على حد سواء. فالموظف يجب أن يؤمن أنه لكى يمكن نجاح العمل الجماعى فسوف يكون من الضرورى تحديد درجة الحرية الفردية للعاملين. ولذلك فيجب على جميع العاملين أن يبذلوا مجهودا منسقا عند القيام بعمل جماعى تعاونى. ولابد للعامل أن يكون مستعدا لأن يرى آراءه

واقتراحاته لايؤخذ بها من أولئك الذين يشرفون على المشاكل العامة للمشروع وينظرون الى المنشأة ككل عند قيامهم بذلك . ومن جهة أخرى فانه يجب الا يسمح للجماعة أن تسيطر كلية أو أن تتحكم فى تفكير الفرد .

إذ يجب على الأفراد أن تكون لهم شخصيتهم ، وأن يكون لهم حق توجيه الاستفسارات وتقديم الاقتراحات رغبة منهم فى تحسين الاجراءات وطرائق العمل التى تسير عليها المنشأة .

ويجب على المدير كذلك عندما يحاول تحقيق نتائج سريعة الا يفرض أو يستخدم شكلا تنظيميا أو فلسفة ادارية تحول دون تنمية الشخصية الفردية لأعضاء الجماعة . بل يجب أن تتوافر المرونة الكافية فى التنظيم لكى تفسح بعض المجال أمام الصفات والمميزات المتنوعة لأفراد التنظيم . وفى نفس الوقت يجب أن يكون التنظيم من القوة بحيث ينمى ولاء الفرد للمشروع .

ثالثا : تفاعل الأفراد مع المنشأة

ليست المنشأة مجموعة من المبانى والآلات ، وإنما هى فى الواقع جماعة من الأفراد المنتجين الذين يعملون بإختيارهم فى دفع عجلة الانتاج . فهى شكل من أشكال التنظيم يقوم بعملية الانتاج أو الخدمات عن طريق تحديد وتفويض للصلاحيات والمسئوليات ، واقامة علاقات واتصالات لسهولة انجاز العمل بكفاءة وتحقيق الأغراض التى قامت من أجلها المنشأة .

والمنشأة من الناحية الشكلية عبارة عن هيكل تنظيمى يتم بموجبه تكوين الاقسام المختلفة ووضع الفرد فى أحد هذه الاقسام . ويقوم الفرد بعمله حسب التعليمات التى تعطى له بطريقة محددة ، فيطيع الأوامر الصادرة اليه من رؤسائه ، ويعمل بالتعاون مع زملائه . والعمل الذى يقوم به العامل داخل وحدته الفرعية هو جزء من نموذج متكامل على نطاق المنشأة كلها ولا شك أن تحقيق التعاون والترابط بين العاملين فى المنشأة يعد أحد العوامل الرئيسية فى نجاحها ، أن لم يكن أهمها على الاطلاق . وبهذا التعاون يمكن تحقيق الأهداف التى تسعى نحوها المنشأة .

والمشكلة الأساسية التى تواجه التنظيم فى المنشآت هى عدم القدرة التامة على وضع الانماط المختلفة للشخصيات فى أدوارها التنظيمية الملائمة أو على حد التعبير الشائع ، عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب . فلو كان من الممكن تكييف أو تعديل انماط الشخصيات لتلائم مناصب ادارية معينة ، أو تعديل المناصب الادارية المعينة لتلائم أنماط معينة بالذات ، مع عدم الاخلال بالموضوعية ، فان الضغوط المختلة لتكييف الأهداف والرقابة على الأداء والشعور بعدم الانتماء ستتلاشى حتما .

ولما كان جميع الأفراد ليسوا على نمط واحد ، ولايمكن أن ينظر اليهم على أنهم متماثلين ، فهم لايتصرفون دائما نفس التصرف ، كما أنهم يختلفون فى القدرات والمواهب والكفاءات ، فهناك اختلافات عديدة بين الأفراد ، لذلك تتمثل المشكلة التنظيمية الأساسية فى كيفية ربط هذه الانماط المختلفة مع متطلبات التنظيم . والتنظيم الناجح هو التنظيم الذى يستطيع تكييف متطلباته مع قدرات الأفراد المتوفرة لديهم .

ومن أولى الخطوات فى تكوين هيكل التنظيم الادارى ، تصميم مايمكن أن يقال عنه أنه جهاز تنظيمى مثالى ، وان كنا عند التطبيق العملى نجد أن هذا الجهاز التنظيمى غالبا يحتاج الى أن يعدل لكى يتكيف ويتناسب مع القدرات والطاقات الخاصة بالأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف .

(أ) ضرورة توافر المرونة فى التنظيم :

الجهاز التنظيمى يشبه الآلة فى نواحى كثيرة . فهو يصمم لتحقيق أهداف معينة ، وله أجزاء متعددة متخصصة تتعاون مع بعضها فى تحقيق هذه الأهداف . ولكن يجب ألا تطغى الصفة الآلية على الجهاز التنظيمى ، بمعنى ألا يكون صورة طبق الأصل للألة من حيث جمودها وعدم

مرونتها . فالأفراد الذين يتكون منهم الجهاز التنظيمي يجب أن يتمتعوا بقسط كاف من الحرية والمرونة ، حتى يمكن أن يتقبلوا أى تعديل أو تغيير فى الظروف التى يعملون بها .

كما أن الجهاز التنظيمى لايعمل فى ظروف ساكنة ، ولكن يعمل فى ظروف متغيرة متجددة باستمرار . فيجب ألا يكون جامدا ليتلاءم مع الظروف والتغيرات فى السوق التنافسية التى توزع فيها منتجات المنشأة .

(ب) العوامل التى تؤثر فى تفاعل الأفراد مع المنشأة :

هناك عدة عوامل تؤثر على تفاعل الفرد مع المنشأة وعلاقته بها . ومن أكثر هذه العوامل تأثيرا : أهداف المنشأة ، والتخصص وتقسيم العمل ، وأثر تسلسل الأوامر على انتاجية العامل وحالته المعنوية ، ووحدة الاتجاه بمعنى المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل ، ودور الرقابة واثرها النفسى على العامل .

(١) أهداف المنشأة :

سبق أن أشرنا الى أن الأهداف التى تسعى اليها المنشأة يجب أن تكون واضحة ومحددة للقائمين على تنفيذها ومقنعة لهم ، وذلك حتى يتيسر انجاز العمل المطلوب .

وفيما يلى أربعة أهداف لأحدى المنشآت تهم الدراسة التى نحن بصددها . وهذه تتضمن :

١ ـ تحديد أنواع الانتاج والخدمات المطلوبة .

٢ ـ تأدية الانتاج أو الخدمات على أعلى درجة من الكفاءة .

٣ ـ تأمين عائد مناسب لاستثمارات المنشأة فى السوق .

٤ ـ وجود علاقة بناءة بين القائيمن على ادارة هذه المنشأة .

والعلاقات الإنسانية القائمة على ادارة المنشأة تستقر من واقع التجربة وعلى ضوء خبرتها ونشاطها . وهى ليست مستديمة فى كل الأحوال كالقوانين ، بل هى خاضعة للتعديل حسب الظروف الخاصة التى تمر بها المنشأة . فهى تتسم بالمرونة الواجبة .

ويرى دوجلاس ماك جريجور[١] أن شعور العامل بالمساهمة والاشتراك فى انجاز أهداف المنشأة من شأنه أن يؤدى الى اشباع رغباته وشعوره بأهميته . وهذا أمر يجب أن تهتم به المنشأة لأنه يحقق زيادة الطاقة الانتاجية لدى الفرد نتيجة الاهتمام بالعمل .

(٢) التخصص وتقسيم العمل :

والتخصص فى العمل قد يؤدى الى ارتفاع مستوى المهارة المطلوبة من العامل ، ويقلل بالتالى الوقت اللازم لانجازه . غير أنه قد يكون العمل المخصص صغيرا بحيث لايشكل فى

---

1 – Douglas Mcgregor , The Human Side of Enterprise , (Mcgrow – Hill Book Company , New york ,1960) .

ذاته حافزا . وهذا بدوره قد يولد لدى العامل شعورا بضآلة العمل الذى يقوم به ، خاصة إذا كان ذلك ضئيلا ويتم ضمن عملية انتاجية كبيرة لايعلم عنها شيئا .

وتقوم فكرة التخصص فى العمل على افتراض أن كفاءة العامل تزداد عند التخصص . غير أن هذا القول ينطوى على تجاهل لنزعة غريزة حب اثبات الذات عند الفرد . ومن هنا يفقد العامل اهتمامه بالعمل المعهود اليه .

ولكى يؤدى الفرد عمله باهتمام ، يجب اعطاؤه عملا يحاول فيه اثبات ذاته ، بأن يعهد اليه بعمل يكون تحديا له . ويحاول ماك جريجور أن يحدد نظريته فى التكامل بين الفرد والمنشأة بقوله أنه يجب خلق الظروف التى تمكن العاملين فى منشأة ما من أن يؤدوا عملهم عن طريق اثبات ذاتهم .

ولايتجاهل ماك جريجور مبدأ تقسيم العمل داخل المنظمة ، ولكنه يرى الا يتم تقسيم العمل الى تخصصات صغيرة على حساب الأهداف والرغبات الانسانية ، وانما يجب ان يكون تقسيم العمل على أساس خطوط عريضة تشجع الفرد على اثبات وجوده . فالتخصص الدقيق فى العمل ـ خاصة العمل الجثمانى ـ لايتيح الا قدرا محدودا من المهارة الفردية . وهذه قد تكون ذات أهمية ضئيلة بالنسبة للفرد ، ولذلك يجب الاستفادة من كافة قدراته المادية والفكرية . ويفسر ذلك أرجريس[1] بقوله : أن التخصص فى العمل على نحو لايكفل الاشباع النفسى للفرد سيؤثر دون شك على نفسيته وهذا سيولد نوعا من الضغط عليها ، ويؤدى بالتالى الى انخفاض مستوى انتاج الفرد .

(٣) تسلسل الأوامر :

النتيجة المنطقية لتطبيق مبدأ تقسيم العمل هو قيام فكرة الرقابة وتطبيقها ـ عن طريق قيام جهاز رئاسى ـ ومتابعة الأعمال التى يقوم بها العاملون فى المنشأة .

ويعد الرئيس مسئولا عن انتاج واداء العاملين التابعين له . وهذا الرئيس بدوره مسئول أمام رئيس أعلى منه . وعلى هذا الأساس يفترض زيادة الانتاج كلما تحققت الرقابة بصورة رأسية متدرجة من أعلى الى أسفل وفقا لتسلسل السلطات .

ويلزم لنجاح الرقابة وضع نظام للحوافز يتم بموجبه تقييم أداء العاملين وبمقتضاه يكون من حق الرئيس أن يكافىء المجدين ويعاقب المقصرين . وقد يترتب على هذا الوضع حدوث أزمات بين الرئيس ومرؤسيه نتيجة لاختلاف وجهات النظر واعتقاد المرؤوس بأنه دائما على صواب .

وقد يكون فى انشغال العاملين بأمور المكافأة ما يصرفهم عن الانتاج الفعلى . ويحاول بعض المسئولين أن يقللوا من هذه الاثار وذلك بطرق متعددة ، كأن يقرروا مكافأة مادية

1 ' Argyris , Chris , Integrating The Individual and the Organization , (John Wiley , New York , 1964) .

للعامل النشيط وذلك محاولة للتقليل من فكرة اعتماد العامل على رئيسي . وقد يكون من أثر هذا رفع معنويات العامل خارج نطاق عمله .

وهذا الرأى يقوم على فكرة فصل الظروف التي يعانيها العامل فى داخل المنشأة عن تلك الظروف الخارجية . وهذا يعوض عنها بتقدير مادى . لكن هذا الرأى يتجاهل فى الحقيقة متطلبات العامل النفسية .

ومن الأراء التي تقال فى شأن تقليل اعتماد المرءوس على رئيسه فى العمل قيام جو التنافس بين العاملين أو اختيار الرؤساء على أساس موضوعى ، وأن يكونوا مخلصين فى عملهم ، فيضربون بذلك المثل الأعلى للمرءوسين .

والمنشأة التجارية والصناعية تكون منظمة وفق التقسيم الهرمى فى أغلب الأحوال . ويحدث فى كثير من الحالات أن المسئولين من رجال الادارة العليا قليلا ما يهتمون بالعاملين فى المستويات الأدنى ، وبذلك لايحفزونهم على العمل بالقدر الذى يخلق جوا تنافسيا مطلوبا لزيادة الانتاج .

وبذلك تعمد المنشأة الى عقد برامج التدريب المستمرة للعاملين ، مع تشجيعهم بالترقى والحوافز المادية لتخلق الجو التنافسى الذى قد يكون من شأنه تحسين مستوى الاداء فى المنشأة .

وقد يتساءل البعض عن الأحوال التي تقوم فيها المنافسة بين العاملين ـ فى التركيب الهرمى للوظائف ـ ومدى تأثيره على الانتاج فى المنشأة .

ويرى البعض أنه ليس صحيحا أن نعمم المزايا التي قدم تنجم عن التنافس بين المنشآت ونطبقه على التنافس بين الأفراد ، وذلك أنه فى بعض الأحيان قد ينجح التنافس فى كرة القدم بين الفرق بعضها والبعض ، ولكن لاينجح التنافس بين أفراد الفريق الواحد لكرة القدم .

أن الرؤساء الذين فى قمة التنظيم الهرمى فى المنشأة هم فى الحقيقة حكام وقضاة لتصرفات الأفراد داخلها . ولذلك فان الفرد الذى ينشد التقدم فى المنشأة لابد وأن يلجأ الى ارضاء هؤلاء الرؤساء . أن التنافس بين الأفراد قد يؤثر ولاشك على التنافس الشخصى بين هؤلاء الأفراد وبين متطلباتهم الاجتماعية . فالتقدم على حساب الغير قد يبدو فى الحقيقة غير اخلاقى . لذلك فان خلق هذا الجو من التنافس قد يؤكد عند بعض العاملين شعورا بالاثم .

وقد قام بعض العلماء بتجارب اثبتوا فيها ان قيام المنافسة لايدل على أن الفرد المتنافس يتعلم أفضل من الفرد الذى لايتنافس مع غيره ، بل يرى البعض أن المنافسة تولد جوا من التعصب بين العمال ، ويسود بينهم التوتر بدلا من الأخاء والحب والتعاون .

(٤) وحدة الاتجـــــاه :

من خصائص الشخصية السوية أن يكون لها هدف تسعى اليه فى الحياة . فكلما استطاع الشخص ان يحدد أهدافه كلما كان أقرب الى النجاح والى تحقيق رغباته . ومن ناحية المنشأة فان كفاءتها تزداد اذا كان نشاطها موحدا ومخططا له وموجها عن طريق رئيس كفء .

وتبرز أهمية وحدة الاتجاه فى مساهمة العامل فى تحقيق أهداف المنشأة وشعوره بالمسئولية والمواءمة بين مصلحته الذاتية ومصلحة العمل ، بالقدر الذى يشجع على زيادة الانتاجية ، واعطائه فرصة التعبير عن ذاته ليقدم مقترحاته لتحسين الأداء . كل هذه الأمور تحقق وحدة الاتجاه فى المنشأة التى يعمل فيها العمال .

(٥) مدى الرقابة :

يقول بعض رجال الادارة أن الرقابة ومداها وجدواها شىء غير عملى ، خاصة فى مجال المنظمات الحكومية أو الشركات الكبرى ، حيث يوجد عدد كبير من الرؤساء يشرفون ويراقبون عددا محدودا من المرؤوسين ، فى حين أن بعض المنظمات أو المنشآت بها عدد محدود من الرؤساء يشرفون على عدد كبير جدا من الموظفين قد يصعب حصرهم .

وينتقد البعض الآخر فكرة الرقابة المحدودة على عدد من الموظفين بقولهم أن هذا المبدأ يزيد من بعد المسافة الادارية بين العاملين فى المنشأة .

بينما يرى البعض أنه لكى ينجح أى عمل ادارى داخل المنشأة فلابد وأن يقل عدد الموظفين الذين يشتركون فى أدائه . فكثرة عدد العاملين الذين يؤدون عملا محددا قد يؤدى الى شيوع المسئولية بينهم .

ويخشى من ناحية أخرى ، أنه اذا كان عدد المرءوسين موجهين بشخصية الرئيس ، فيفقدون بالتالى شخصياتهم الذاتية ، وتنشأ لديهم ظاهرة التوجيه عن طريق الرئيس . ويسيطر عليهم شعور بأن أى عمل لن يتم اتخاذ قرار فيه قبل الموافقة عليه مسبقا من الرئيس . وعلى ذلك يتحول هؤلاء العاملون الى السلبية بدلا من أن تكون لهم شخصيتهم المستقلة فى العمل .

ولهذا السبب يقال أن كثرة الرقابة على المرءوسين تزيد من سلبية العامل وتضعف لديه القدرة على المبادرة ، ويصبح شخصا غير متكامل من الناحية النفسية ، فالشخص المتكامل من هذه الناحية لن يقبل أن يعمل فى مثل هذا الجو النفسى .

ويقول دوجلاس ماك جريجور أن الظروف التى كانت سائدة فى المنشآت من قبل كان يسيطر عليها الشعور بأن العاملين يقومون بأعمال تحدد لهم سلفا ولا تتناسب وكفاءتهم الذاتية . كما أنه قد اختفت لديهم المبادرة وروح الكفاح والشعور بالمسئولية . وترتب على ذلك أن العاملين تعودوا على أن يوجههم رؤساؤهم الى الاعمال التى يرغبون فيها . مما يقضى على شخصية العامل فى المنشأة ، ولايخلق منه انسانا له مقوماته الشخصية المستقلة .

(جـ) أثر الفرد على المنظمة :

إذا لم يشعر الفرد فى المنشأة أن ما يقوم به من عمل يشبع رغباته ويتواءم مع شخصيته فإنه ينكمش ويصبح مجرد شخص سلبى غير مسئول يميل الى التهرب من المسئولية . ولاشك أن كثيرا من الأمثلة توضح أن للفرد أثرا بارزا على المنطقة التى يعمل بها ، فكل منهما يؤثر فى الآخر بدرجات متفاوتة .

فالمنشآت تستخدم الأفراد للقيام بالأعمال التى تحقق هدفها . والعلاقات الحسنة المتبادلة بين الأفراد فى اطار المنظمة تخلق جوا صحيا يسود العمل بين الرؤساء والمرءوسين .وقد ثبت من الدراسات التى قامت بها شركة كهرباء ويسترن الكتريك الأمريكية ان الاعتبارات الاجتماعية لاتقل أهمية عن الظروف المادية مثل الاضاءة والحرارة وغير ذلك داخل الشركة . وقد حاول علم الاجتماع أن يربط الأفراد بالمنظمات عن طريق الأعمال التى يمكن أن يقوم بها هؤلاء ، والجو النفسى الذى يعملون فيه .

وعلى ذلك فان النجاح فى شغل وظيفة معينة بشخص معين يتوقف على الوسط الاجتماعى الذى يحيط بها ومتطلباتها لسلوك اجتماعى وفردى معين . إذ أنه يجب أن يوضع العامل فى الوظيفة التى تحقق أهدافه الشخصية وفقا لمتطلباته هو ، وكذلك يجب أن يكون مستوفيا للشروط العامة التى تجعل أداءه لهذه الوظيفة صالحا .

وتوجد صعوبة كبيرة تنشأ عند محاولة التوفيق بين الاعتبارات الداخلية الذاتية للشخص نفسه ، وبين متطلبات الوظيفة ذاتها ، حيث نجد فى العادة أن كثيرا من العاملين يمكن أن يستوفوا ظاهريا شروط الوظيفة ولكن تحديد الأصلح لها من بينهم يعد امرا اكثر صعوبة .

وتشابك العلاقات بين العمليات التى يقوم بها الأفراد سوف يحدد الطريقة التى سيعملون بها سويا . وفى بعض الحالات عندما لايتمكن الأفراد من أن يشغلوا وظائف تشبع حاجاتهم النفسية فأن هذا الأثر سينعكس على مجموعة العلاقات القائمة بين مجموع العاملين فى المنشأة الواحدة ، الأمر الذى قد يؤثر على كفاءة الانتـــاج . ويتمنى بعض المديرين الا تقوم مثل هذه العلاقات غير الرسمية بين العاملين ، إذ أنها تعوق العلاقات الرسمية بالعمليات الادارية العادية اللازمة لنجاح العمل .

وجدير بالذكر أنه طالما توجد جماعة تعمل داخل المنشأة فلابد وأن تقوم هذه العلاقات غير الرسمية . وعلى ذلك يجب أن يعمل القائمون . على ادارة المنشأة على محاولة التوفيق بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية حتى لايؤثر ذلك على الانتاج . ويقتضى العمل تحقيق المواءمة بينهما ، إذ يقتضى نجاح الادارة فى المنشأة أن ترسى العلاقات الرسمية على ضوء وهدى العلاقات غير الرسمية التى تقوم بين العاملين ، ذلك أنه ـ فى كثير من الحالات ـ إذا تجاهلت الادارة هذه العلاقات غير الرسمية فانه تتكون مجموعات من العاملين تعمل على مقاومة الأوامر والتنظيم الرسمى للمنشأة .

ويعتبر الشعور المعادى للادارة معوقا للعمل . وهو نوع من ردود فعل العاملين ضد الادارة . ولذلك فان تنظيم العاملين فى تكوينات اجتماعية يقدم نوعا من أنواع النشاط الذى يمتص نشاط العمال غير الضرورى ، الأمر الذى يحد كثيرا من غضبهم أو ثورتهم . وكنتيجة للقيود الادارية على العاملين فانه يخشى أن تتحول قوة البناء لديهم الى قوة هادمة معوقة للانتاج . لذلك يجب أن تهدف الادارة الى تنظيم العلاقات الرسمية داخل المنظمة بطريقة تتفق وأهداف الطبيعة البشرية للعاملين . بحيث يحقق لهم اشباع رغباتهم النفسية ، حتى يكونوا منتجين فى العمل بدلا من أن يكونوا قوة معوقة .

رابعا : زيادة فعالية التنظيم

تعتبر شركة وسترن اليكتريك من أكبر الشركات القائمة فى المجتمع الصناعى الأمريكى . ولكن حجم هذه الشركة يجعل من الموظف أو العامل الذى يعمل بها وكأنه مجرد قطعة صغيرة من آلة تقوم بالانتاج . وقد حاولت هذه الشركة تطبيق أحد برامج التدريب المسماه «الجانب الانسانى للمؤسسة» . وتطبيق هذا البرنامج يعتبر تأييدا وموافقة من جانب الشركة بأهمية الجانب الإنسانى داخل المنظمة . ويقول ماك جريجور : ان كل قرار أو فعل تصدره الادارة يتصل بالضرورة من قريب أو بعيد بطبيعة السلوك البشرى . فالانسان العادى يعمد الى التهرب من العمل لأنه فى كثير من الأحيان قد يعمل ضد رغبته ، وأنه يكره العمل بطبيعته ويحاول أن يهرب منه ، وأنه يعتمد على رئيسه فى تنفيذ الأعمال المطلوبة منه خوفا من تحمل المسئولية .

ويعتقد ماك جريجور أن هذه النظرية يأخذ بها كثير من رجال الادارة ، ويضيف اليها مايأتى :

١ - أن الرجل العادى يحاول أن يعمل أقل قدر من العمل .
٢ ـ أنه يكره المسئولية ، ويرغب فى أن يقوده شخص مسئول .
٣ ـ أنه لايفكر إلا فى نفسه غير مكترث بأغراض المنظمة التى يعمل بها .
٤ ـ أنه بطبيعته يكره التغيير .
٥ ـ أنه انسان غير طموح ويميل الى الفوضى .

ويقول أنه إذا كتبت هذه المبادىء واعطيت لأحد رجال الادارة لأنكرها تماما ، ولكن عند البحث الدقيق فى أعمال الشركات يتبين أن رجال الادارة يؤمنون بهذه المبادىء ، بدليل أن التنظيم الرسمى للمنظمة يقوم على هذا الأساس أو على هذا الافتراض .

ويؤيد هذه النظرية ، كاتز[1] ، فيقول أن هذه الافتراضات موجودة لدى كثير من المنشآت . ويخلص من ذلك الى أنه بتحليل سلوك الفرد وكذلك سلوك المجموعة يتبين مايلى :

١ ـ ان الفرد عادة مايهتم بالمحافظة على كل مايتصل بدخله ومظهره ، وأمنه .
٢ ـ ان السبب الرئيسى من تواجد الفرد داخل التنظيم الجماعى هو تحقيق هذه الرغبات .
٣ ـ ان العلاقة التى تقوم بين تحقيق رغبات الفرد واغراض المنشأة تكون عن طريق اشباع رغباته حيث أن فى اشباعها تحقيقا لاغراض المنشأة التى يعمل بها .
٤ ـ إنه فى مقابل الدخل المادى والمركز الاجتماعى أو الأمان الذى يحصل عليه فانه يكون مستعدا لان ينفذ ما يطلبه رؤساؤه ، وأنه عن طريق المكافآت أو الجزاءات يصبح اختيار الموظفين أمرا ميسورا بالنسبة للرؤساء .

---

1 – Katz , Daniel , and Robert Kahn , The Social Psychology Of Organnizatinos , (John Wiley & Sons , New York , 1966) .

٥ – من ناحية نواب المديرين ، فان اخلاصهم للمنشأة يأتى فى المقدمة . فهم يعملون على تحقيق أغراض المنشأة من قبل أن يحققوا ذواتهم الشخصية . وهذا على خلاف القواعد العادية للنفس البشرية .

وفيما يتعلق بسلوك المجموعة البشرية يتبين الآتى :

١ ـ أنه نظرا لاختلاف التنشئة والبيئة الخاصة بكل شخص ، فان هناك اختلافا فى سلوك كل منهم ، ومن ثم فانه يجب أن ننظر اليهم كأفراد أكثر من النظر اليهم كمجموعة .

٢ ـ اذا كان لدى العاملين الصفات الخاصة التى تمكنهم من أداء عملهم بنجاح فانه يمكن تبادل مواقعهم مع بعضهم البعض دون أن تقل الكفاءة فى الاداء .

ولكن الحقيقة أن هذه السمات السلوكية قد توجد فى بعضهم فقط مما يترتب عليه عدم امكان تحقيق ذلك التبادل .

٣ ـ يلاحظ أنه فى الأحوال التى ينحرف فيها بعض العاملين عن النظام الذى يسير عليه العمل فى المنشأة فان ذلك يكون عادة بسبب سوء القيادة ، وان كان نقل الرئيس يخشى معه فى بعض الحالات أن ينفك عقد المجموعة ويذهب كل فرد فى البحث عن أغراضه الشخصية .

٤ ـ أن الكفاءة العالية لاتتحق الا اذا تخصص كل موظف فى عمل معين بالذات . فعن طريق التخصص يتحقق الانتاج ، كما تسهل مراقبة كل موظف فى مجال تخصصه .

٥ ـ ان التعاون والتنسيق بين الأعمال التخصصية يعتمد أساسا على علاقة كل عمل بالآخر . فاذا كانت الخطط منطقية وواضحة ، وكان كل موظف يعرف واجباته فلن يحدث تضارب فى العمل .

ووظيفة رجل الادارة أساسا أن ينظم العمل ويهيىء الفرصة للمرؤوسين لكى يعملوا عن طريق تحفيزهم سواء عن طريق الحوافز المادية أو المعنوية أو التقارب . كما أن على العامل أن يعرف حدود وظيفته واختصاصاته ونتيجة عمله حتى ينفذ الأوامر الصادرة اليه من رئيسة .

ويفسر بعض رجال الادارة هذا الاتجاه بأنه اتجاه «ميكانيكى» نظرا لأن العامل عندما يؤدى عمله فانه يعمل تماما بناء على برنامج سابق محدد .

ويفترض على هذا الأساس ان العلاقات الموضوعية لتنظيم العمل داخل المنشأة هى التى تكون محور التنظيم ، وليست العلاقات الشخصية بين العاملين وبعضهم بعضا أو بينهم وبين الرؤساء .

غير أن عدم الملائمة بين الرغبات الفردية للعاملين كبشر وبين التنظيم الرسمى ينعكس أثره فى صورة عدم اكتراث أو اهتمام من جانب العاملين اذا عملوا فى جو غير صالح للعمل ، وشعروا بأنهم لم يحققوا ذاتهم فى العمل الذى يقومون به .

ويترتب على ذلك :

١ – أنهم يشعرون بالمرارة وخيبة الأمل ، وهذا الشعور يتزايد ويتراكم كنتيجة لعدم تحقيق ذاتهم .

٢ ـ سوف يشعرون بالاحباط لأنهم لم يحققوا أهدافهم فى الحياة .

٣ - أن نظرتهم للحياة سترتبط باللحظة التى يعيشون فيها ، وسوف لايكون لهم تطلعات لمستقبل غير واضح أمامهم .

ويترتب على هذا شعور بالفشل وبالتالى صراع بين العاملين .

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن العاملين سوف يظهرون العداء لبعضهم البعض ومن الناحية الأخرى قد يتولد الشعور بالعزلة والسلبية ، وقد لاتقوم بينهم صلات التعاون والوفاق التى لابد منها لكى يتقدم العمل ويزيد الانتاج .

ويلخص أرجريس رأيه فى النقاط التالية :

١ ـ يترتب على اعتماد المرءوس فى علاقته بالرئيس أن يحدث تنافس ضار بين العاملين وتشيع الكراهية بدلا من التفاهم والأخاء والمحبة بينهم .

٢ ـ وكنتيجة للتنظيم الرسمى للمنشأة ، فان كل موظف يعمل نحو تكريس جهده للعمل الصغير الذى يقوم به فقط دون اهتمام بالعمل فى المنشأة ككل .

٣ ـ تقوم حلقة مفرغة فى العمل مؤداها أن الرئيس سيعمد الى أحكام الرقابة على أعمال مرؤوسيه فقط ، وهؤلاء سيعمدون من جانبهم الى أداء عملهم المحدود . وبسبب ذلك ينحصر اهتمام كل رئيس بمرءوسيه فقط دون غيرهم .

وهكذا تنشأ تلك الحلقة المفرغة . وأى تنظيم ينشأ على ضوء تلك العلاقة سيكون على حساب الحافز الفردى للعامل الذى يختفى تدريجيا ، وبالتالى لايحقق العامل أغراض المنشأة بسبب تجاهل الطبيعة الانسانية وما لها من حاجات أولية تحتاج الى اشباع .

وقد تقوم النظرية التقليدية فى التنظيم الرسمى للمنشأة على أساس اشباع الرغبات المادية وحدها للعامل ، ولكن توجد رغبات وحاجات معنوية ونفسية أخرى يجب تحقيقها .

وتحقيق رغبات الفرد ومتطلباته تعتبر دائما تحديا للتنظيم . فيثور هنا السؤال :

(أ) كيف يمكن تحقيق واشباع رغبات الفرد مع تحقيق أهداف المنشأة ؟

يقول ماك جريجور أن محاولة وضع نظرية للتوفيق بين متطلبات البشر ورغباتهم وبين التنظيم الادارى للمنشأة يجب أن تقوم على دراسة رغبات الفرد ومتطلباته مع تحقيق قدر ملائم ومعقول من التنظيم الادارى ، ويلخص نظريته فى الآتى :

١ ـ أن بذل المجهود العقلى والجسمانى يعد أمرا طبيعا تقوم عليه حياة البشر ، وعليه فأنه لايمكن القول بأن الفرد العادى لايرغب فى العمل ويفضل الراحة ، بل العكس هو الصحيح .

٢ ـ ان الرقابة على عمل الفرد أو التهديد بمجازاته ليست هى الوسيلة الوحيدة لضمان قيامه بعمله وتحقيق أغراض المنشأة ، بل قد يكون العكس هو الصحيح ، إذ لو قام الفرد بالعمل الذى يحبه ويحقق رغباته لأنتج خير انتاج وحقق أهداف المنشأة .

٣ ـ يمكن أن تحقق أهداف المنشأة اذا أدى الفرد العمل الذى يشعره بالسعادة والرضا والتقدير المعنوى . فالحافز المعنوى أكثر فعالية من الحافز المادى .

٤ ـ ان الانسان فى الظروف العادية يسعى الى تحمل المسئولية ولا يهرب منها . ذلك أن

السلبية والتهرب من المسئولية والاهتمام الزائد بتحقيق الرغبات المادية كلها مسائل يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به أكثر من أنها صفات أصيلة فيه .

٥ - ان قدرات التصور الخلاق والابداع والنبوغ كلها صفات موجودة بين أفراد البشر ، وليست وقفا على أفراد معينين بالذات ..

٦ - ان ظروف الحياة المعقدة فى المجتمع الصناعى لم تتح الا استقلالا لجزء يسير جدا من الطاقة الابداعية للانسان .

ويوضح هذا التحليل الدور الذى يمكن أن تحققه الرقابة الادارية فى العمل . كما يوضح أن حدود الطاقة البشرية فى العمل والتعاون مع الغير هى قيود ذاتية مردها الى الطاقة البشرية .

ويعتمد ماك جريجور على فكرة التكامل النفسى التى تقوم على خلق الظروف الملائمة التى يستطيع الفرد فى ظلها أن يحقق أفضل النتائج للمنشأة التى يعمل بها . ذلك أن كثيرا من المنظمات تفضل التنظيم الادارى الرسمى على الاعتبارات الانسانية ، على افتراض ان الانسان لايسعى إلا أن يقبل الظروف القائمة ، وبالتالى فهو يتقبل فكرة الرقابة على عمله .

وكتصوير لذلك نسوق هذه الحالة :

يفكر رجال الادارة فى احدى الشركات فى نقل أحد العاملين الى وظيفة أنشئت حديثا فى مدينة ساحلية ، فيختارون أحد العاملين على أسس موضوعية وطبقا للتنظيم الادارى والرسمى للمنظمة ، غير آخذين الاعتبارات الشخصية للعامل فى الحسبان . ويعرض عليه المنصب فيقبل على أساس الزيادة المادية فى المرتب . لكن هذه الوظيفة الجديدة لاتشبع حاجاته ، ويعمل على أن يوائم بين أوضاعه وحاجاته النفسية . فيحاول أن يؤدى عمله بطريقة مرضية لكنه يعانى شعورا بالفشل . ونجده يتمنى داخليا لو أنه يعود الى عمله الاصلى .

فى هذا المثال يتبين أن الشركات نظرت الى الاعتبارات الرسمية دون النظر الى الاعتبارات الشخصية للعامل . وقليلا ما تأخذ الشركات برغبات العامل وتعمل على تحقيقها ، ذلك أن التنظيم الرسمى تكون له الأسبقية .

وصحيح ما يقوله ماك جريجور عن أهمية التكامل ، أو تحقيق التوازن بين الاعتبارات الشخصية للعامل وبين اعتبارات الصالح العام للمنشأة بحيث لايحدث تجاهل للاعتبارات الفردية حتى يمكن الاهتمام بالعمل .

ومن النتائج الهامة للدراسات السلوكية المتصلة بهذا الجانب ضرورة غرس وتنمية الشعور بالواقعية لدى العامل ليحس بأنه يؤدى عملا يحقق ذاته . ويتضمن هذا الشعور حسن قيام العامل بوظيفته ويحقق فى نفس الوقت اغراض المنشأة .

ويمكن تقسيم رغبات العامل الى نوعين :

الأول : الرغبة فى التقدم فى عمله ومحاولة النمو فى ذات الوظيفة .

والثانى : ضمان معاملة حسنة فى العمل ، وأجر مادى مناسب وظروف صالحة للعمل .

وتحقيق الغرض الثانى يرتبط بحسن أداء العامل لمهام وظيفته . ويقرر كاتز فى هذا الموضوع المبادىء الآتية :

المبدأ الأول : حسن الأداء فى العمل بدلا من الافتراض بأن الغرض النهائى للمنشأة هو تحقيق أقصى ربح :

ويتضمن تأسيسا على ذلك الافتراض بأن الغرض الرئيسى للمنشأة هو القيام بأعمال من شأنها :

(١) الوفاء بحاجات المجتمع المتمثلة فى القيام بانتاج سلع أو خدمات .

(٢) تهيئة الفرصة لاشباع الحاجات الرئيسية للافراد ، مثل المسكن والوظيفة بجانب الحاجات المعنوية ، كالأمان واحترام الفرد لذاته ، حتى يجد الدافع للقيام بعمل يخدم به المجتمع .

المبدأ الثانى : أساس تقييم الربح :

يجب تقييم النتائج لا على أساس مدى تحقيق المنشأة للأرباح وإنما على أساس مساهمتها فى تحقيق الرغبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون فيها ، ومدى مساهمة القرارات فى قيام علاقات انسانية طيبة بين العاملين فى المنشأة .

المبدأ الثالث : مرونة التخطيط :

بدلا من افتراض ان الخطة ستراعى كافة الاحتمالات فإنه يجب تقدير الظروف غير المتوقعة . فالخطة يجب أن تكون مرنة لتقابل كافة الظروف والاحتمالات والمشكلات لتكون أقرب الى الواقع .

المبدأ الرابع : ضرورة مساهمة العاملين :

يجب مساهمة العاملين فى الخطة ومشاركاتهم فى تحمل مسئولية النتائج ، وأن يكون لكل فرد دور محدد فى الخطة وفقا لخبرته وكفاءته . ومعنى ذلك توسيع نطاق الاختصاص الوظيفى عن طريق زيادة حجم الأعمال التى يقوم بها العامل وتعتبر تعويضا له عن صغر حجم عمله فى حالة التخصص الدقيق والمحدود والذى يفتقد فيه فرصة تقدير رؤسائه والحكم على مدى مساهمته فى العملية الانتاجية كلها .

وفى هذه الطريقة يوسع العمل بحيث يشمل عدة عمليات صغيرة متصلة ببعضها تسمح للعامل بفرصة أوسع فى العمل ، كما أنها تسمح له أن ينضم ويشارك زملاء آخرين فى القسم يقومون بأعمال ذات مسئولية أكبر .

مثال ذلك مندوب شركات التأمين الذى يمكن أن يقوم بعملية الاتصال بصاحب السيارة ، ثم اقناعه بتحرير بوليصة تأمين على سيارته ، ثم معاينة السيارة واستخراج الأوراق اللازمة ، وحساب الأقساط الواجب دفعها ، وتحصيل المبالغ التى يلزم دفعها . وهذا يعتبر عملا موسعا بدلا من التخصص فى جزئية من هذه العملية .

ويترتب على توسيع نطاق اختصاص العامل تنوع العمل الذى يقوم به ، وبذلك نقلل من عنصر الملل وعوامل الضيق النفسى الذى يشعر به فى حالة تكليفه بجزءصغير من العمل .

ويقول أرجريس فى هذا الصدد ، أن منح العامل فرصا أوسع للعمل يجعله يعبر عن نفسه بصورة أكثر واقعية ، ويتيح له أن يستخدم معلوماته التى تلقاها فى المعاهد والجامعات ، ويستطيع أيضا أن يتخذ قرارات فى العمل وفق سلطاته التقديرية .

وكنتيجة لقيامه بهذه الأعمال تتسع مسئولياته وتزداد فرصته المهنية . كما يقول أن أحسن طريقة لتوسيع نطاق العمل هى :

« المشاركة فى العمل والحكم على النتائج على أساس هذه المشاركة » .

ولا يكتفى بأن يطلب من العامل أن يشترك مع مجموعة من زملائه فى عمل ما أو حل مشكلة معينة ، كمحاولة تخفيض التكلفة الخاصة بسلعة معينة تنتجها المنشأة ، بل قد يكون من أساليب المشاركة تقديم مقترحات بتحسين مستوى الأداء ، أو نوعية السلع أو الخدمات التى تنتجها المنشأة . واذا ترتب على مقترحات العاملين تخفيض التكلفة أو زيادة الأرباح التى تنتجها المنشأة ، يكون لهم الحق فى الحصول على نصيب من الأرباح أو من المبالغ التى توفرت فى حالة انخفاض التكلفة .

المبدأ الخامس : تقييم الاداء :

تكشف النظرة الخامسة العابرة لنظام تقييم الاداء فى المنشآت عن أن هذا النظام قوامه النظرة الى العامل على أساس أنه أحد المنتجات السلعية التى تقوم المنشأة بانتاجها .

وعلى سبيل المثال اذا استبدلنا بالسلعة كلمة فرد ، واستبدلنا بالآلة كلمة الرئيس الذى يراجع عمل الموظف فاننا نخلص من ذلك الى أن طريقة تقييم الرئيس لأداء العامل لعمله لاتختلف عن الطريقة التى تنظر بها المنشأة الى انتاج السلعة .

ومن الأمثلة الطيبة أن شركة استاندارد أويل فى ولاية آوهايو تستخدم برنامجا لتقييم الأداء ولترشيد العمل . وتوجد لجنة مختصة مهمتها ارشاد العامل ومعاونته فى وضع الخطط الخاصة بعمله عن العام القادم . وهذه الطريقة تسمح للعامل أن يقدر مدى نجاح الخطط التى اقترحها والنتائج التى توصل اليها . وبهذا يستطيع أن يقيم نفسه تقييما موضوعيا بحيث يعدل من طريقة عمله مستقبلا اذا كان أسلوبه لم يحقق النتائج المرجوه . ولاشك أن نجاح هذا الأسلوب فى الترشيد يحسن أداء العامل ويحسن العلاقة بين المشرفين والعمال ، ويمكن المشرف من أن تكون علاقته بمرؤسيه علاقة بناءة تسمح بتبادل الرأى وبمناقشة الطريقة التى يتحقق بها انتاج أكثر .

وعن طريق المناقشة تتحسن العلاقة بين المشرفين والعمال ، ويزداد الانتاج بصفة عامة . ويجب ألا يغيب عن البال ، كما يقول بيتردراكر[1] ، ان المنشأة الحديثة هى أحدث تكوين اجتماعى توصل اليه الانسان .

(ب) انماط التنظيم الفعال فى ضوء مفاهيم العلاقات الانسانية :

ليس التنظيم مجرد خرائط تنظيمية واختصاصات محددة مكتوبة فقط ، ولكنه بالدرجة

1 – Drucker , Peter F ., The Practice Of Management , (harper and Brothers Publishers , New York , 1954) —

الأولى مسألة أفراد ، لهم توقعات وأهداف وتحيزات واهتمامات ، مطلوب وضعهم بشكل متكامل بحيث يحدث التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها بصفة مستمرة وبتوازن أمثل .

وقد لاحظ بعض الباحثين نتيجة لدراسات ميدانية قاموا بها أن هناك عدة أنماط للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفة . ففى أحدى الدراسات وجد أنه فى شركة ناجحة لانتاج الاخشاب كان الاعتماد أساسا على الادارة الوسطى فى اتخاذ القرارا الهامة وحد أدنى من الاشراف بواسطة الادارة العليا ، كما كان يوجد اعتماد قليل على التعليمات والقواعد والاجراءات (اللوائح) .

ومن ناحية أخرى كان نجاح شركة أخرى لانتاج البلاستيك يعتمد على الاجراءات التفصيلية وقدر كبير من الرقابة بواسطة الادارة العليا . إذن لايمكن التعميم بأنه يوجد تنظيم أمثل يصلح لكل الظروف يمكن تطبيقه على جميع المنشآت . ولكن من الأهمية بمكان أن يتكيف التنظيم تبعا لظروف كل منشأة . وقد أوضحت الدراسات ان اختلاف طريقة الانتاج وأحوال السوق تؤثر على الهيكل التنظيمى . فعلى سبيل المثال فى حالة المنشآت التى تتبع الانتاج المستمر فان اعتمادها على الاشراف بواسطة الادارة العليا أقل منه فى حالة الانتاج حسب الطلبات ، فان نطاق الاشراف فى هذه الحالة يكون أكبر . أما فى حالة الشركات التى تعمل فى ظروف متقلبة للسوق فان التنظيم يعتمد على علاقات الأشخاص أكثر من الاعتماد على الاختصاصات الواردة فى اللوائح ، وحيث تتخذ كثير من القرارات فى المستويات الادارية الوسطى .

(جـ) الأسلوب العلمى فى التنظيم الادارى :

ولاشك أن التنظيم من أهم المشاكل الحساسة التى تواجه المنشأة بصفة عامة ومنشآت الأعمال بصفة خاصة . فالتنظيم ،بنظرة أوسع وأكثر شمولا ، يعنى أى تكوين مرتب لاى مجموعة من الأفراد ، تشترك فى تحقيق هدف معين محدد . ومعنى ذلك أن أى مشروع يعتبر تنظيما بذاته . ولابد هنا أن تحدد اختصاصات كل فرد فى المجموعة ، وكذلك تحدد العلاقات والسلطات وبالتالى يتشكل الهيكل التنظيمى العام للمشروع الذى يمثل نقطة الانطلاق لأى عملية تنظيمية أخرى لتحقيق الهدف العام للمنشأة . ومن الضرورى بمكان أن نهتم بهذه الخطوة ، بحيث تتضمن المراحل التالية :

- تحديد أوجه النشاط الذى يجب أن يبذل لتنفيذ السياسات المحددة .
- تقسيم وتجميع أوجه النشاط لتحقيق التخصص ، وتسهيل الاشراف .
- تحديد السلطات والصلاحيات التى تمنح لكل مشرف لضمان حسن العمل ، وبالتالى تحديد العلاقات بين الأجهزة .
- تصميم الهيكل التنظيمى بالشكل الذى يحقق الأهداف المنشودة إيجابيا ، مع عدم اغفال الجانب الشخصى فى التنظيم ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم التنظيم .

(د) توصيف الوظائف وشغلها :

بعد اعداد الهيكل التنظيمي تأتي عملية توصيف الوظائف وشغلها بالأفراد . فعملية توصيف الوظائف عملية هامة جدا وضرورية لحسن تخطيط وتوزيع القوى العاملة ، وبالتالى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب . ولا يجب أن تتم عملية التوصيف فى غياب تنظيم عام يحدد هذه الوظائف وإلا سوف تكون عملية التوصيف عملية شخصية وليست موضوعية . أى سوف توصف الوظيفة من أجل من يشغلها ، وليس من أجل وضعها التنظيمي ودورها فى تحديد الهدف .

لذلك يجب ان يتبع الأسلوب العلمي فى هذا المجال والذى يتضمن عددا من النقاط .

١ - قبل البدء فى توصيف الوظائف ، لابد من اعداد التنظيم العام للمنشأة .

٢ - تحدد الوظائف اللازمة بشكل موضوعى بناء على التنظيم .

٣ - بعد ذلك يتم توصيف الوظائف أيضا بشكل موضوعى حسب وضعها فى التنظيم وأهميتها فى نشاط المنشأة وتحقيق أهدافها .

٤ - تأتى بعد ذلك عملية تقييم الوظائف بعيدا عن التأثر بأشخاص العاملين وعلاقتهم بالمسئولين .

٥ - بناء على الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ، يحدد العدد النوعى اللازم من القوى العاملة .

٦ - يمكن بعد ذلك تخطيط وتدريب العاملين وتوزيعهم على أساس سليم يحقق وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

(هـ) كيف تقوم المنشأة بالوفاء بحاجات العاملين بها :

تشير الدلائل فى المنشآت الصناعية الكبرى الى أن العملية الناجحة تتفق الى حد كبير مع النظريات التى يقول بها ماك جريجور ، وأن التنظيم الادارى الناجح يجب أن يقوم على هذه النظريات والاستفادة منها .

وفيما يلى بعض الاساسيات التى يجب أن تتبعها المنشآت لتهيئة جو ملائم للعمل :

(١) تشجيع العامل على تقبل نظام وسياسة المنشأة التى يعمل بها :

كلما تفهم العامل نظام وسياسة المنشأة التى يعمل بها كلما زادت فرص نجاحه فى عمله . ومن ذلك على سبيل المثال نظام تقييم الأداء ونظام المنح والمكافآت واسلوب العمل ذاته . كما وأن استشارة العاملين فى نظام العمل يعد محاولة جادة لتحسين الأداء .

(٢) أعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم :

ان اعطاء العاملين فرصة التعبير عن آرائهم ينمى فيهم روح المبادأة ، ويشجع بينهم روح التعاون ، ويبعد جانب الرهبة والتخوف من الرؤساء . وتساعد قاعدة توسيع اختصاصات العمل - بدلا من التخصص الشديد - على تنمية وتشجيع التعاون والمبادأة .

(٣) استعمال نظام تأديبى فعال :

توجد نسبة من العاملين فى المنشآت يرتكبون مخالفات أو أخطاء فى العمل ولايتمشى سلوكهم والقواعد الواجب مراعاتها . وهم قد يتسببون فى نقص الانتاج أو تعريض حياة زملائهم للخطر . ولمعالجة هذه المشكلات يجب على المنشآت أن يكون لديها نظام تأديبى لمعالجة مثل هذه الحالات . ومن الفهم الخاطىء تصور أن النظام التأديبى يقوم على العقاب وحده ، على أساس أن العامل اذا عوقب على فعلته فأنه لن يترك هذا الفعل مرة أخرى . فالواقع يشير الى عكس ذلك فى معظم الأوقات ، لأن القلق الذى يستشعره العامل خشية توقيع العقاب عليه ليس أداة ناجحة دائما فى تقويم سلوكه ، وقد يخلق شعورا بالعداوة بين العامل والمنشأة التى يعمل بها .

لذلك يجب أن يكون هدف النظام التأديبى محاولة تعديل سلوك العامل . وقد يكون التدريب والاتصال بالمخالفين ، واشاعة جو من التفاهم والثقة واسداء النصيحة ، وسيلة لمعالجة مثل هذه الانحرافات . ويصبح المخالفون مهيئين نفسيا لتقبل الانتقادات والارشادات التى توجه اليهم .

(٤) تقدير المركز الاجتماعى للوظائف :

أن جزءا كبيرا من حب الفرد لوظيفته يأتى نتيجة ما تتيحه هذه الوظيفة من مركز اجتماعى . فالوظيفة ذات المركز الاجتماعى أو الأدبى الملائم تشجع شاغلها على أن يتقلدها وأن يستمر فى القيام بها .

وتخطىء المنشأة ان لم تعمل على اظهار القيمة أو الأهمية الاجتماعية للعمل أو الوظيفة التى يشغلها العامل ، لما لذلك من آثار على الانتاج .

(٥) تنمية المهارات الادارية :

تزيد كفاءة المنشأة كلما كانت الايدى العاملة بها أكثر انتاجا ، وكلما كانت حالتهم النفسية مستقرة . ويأتى ذلك عن طريق المشاركة فى الادارة والانتاج ، وذلك بالتعبير عن آرائهم فى الموضوعات التى تهمهم وتهم المنشأة . وتقوم المنشآة الناجحة بتدريب مجموعات القيادة الادارية على أسلوب قيادة وادارة العاملين الذين يتبعون العمل .

(٦) تحديد الوظائف لتتلاءم مع عدد العاملين بالمنشأة :

ساد الاعتقاد فترة من الوقت بأن الانسان عليه ان يتواءم مع الآلة التى يعمل عليها ، وأن عليه أن يطور نفسه كى يقابل متطلبات الآلة . وهذا الاعتقاد ليس صحيحا على اطلاقه . والأصح أنه يجب تطوير الآلات وتعديلها لتكون فى خدمة العامل والانتاج . وعلى هذا الأساس فان هناك اعتبارات ثلاث يجب أن نأخذها فى الحسبان هى : اعتبارات العامل ، واعتبارات الآلة ، واعتبارات العمل الذى يجب أن يؤدى عليها . ومن هذه النظرة الثلاثية يمكن وضع نموذج متقدم فى الادارة .

(٧) العمل الجماعى :

تلجأ كثير من المنشآت الى تكوين فرق العمل . وهى تتكون من مجموعة أو مجموعات من العاملين ومن تخصصات مختلفة للعمل سويا ، ويحدد لهم واجب أو مهمة لانجازها ، ويختار أفرادها بحيث يكون هناك قدر من الانسجام بينهم . وقد يكونون من تخصص واحد أو تخصصات مختلفة حسب المهمة التى يقومون بها .

ويجب أن يظل أعضاء المجموعة مرتبطين ببعضهم البعض لفترة طويلة نسبيا ، حتى يحدث الانسجام بينهم ، ويعرف كل منهم طبائع الآخر . ويجب أعطاؤهم قدرا من الحرية فى العمل حتى تكون قراراتهم غير متأثرة بأية اعتبارات أخرى .

(٨) اللامركزية :

ان اللامركزية فى المنشأة أمر مرغوب فيه لضمان نجاح الادارة فى عملها ، فمن شأن هذا الأسلوب تبسيط الاجراءات ومن ثم سرعة حل المشكلات ، بالاضافة الى قرب الادارة من المشكلات ، ومن ثم تحقيق القدرة على اتخاذ قرارات أكثر حكمة وفعالية .

(٩) تقييم التدريب وتوسيع مجاله :

أن تحسين وسائل التدريب وتعددها وتنوعها تحل كثيرا من مشاكل الادارة . وكلما كانت أهداف التدريب محددة كانت الفائدة أكبر للمتدربين ويعتمد نجاح أى برنامج تدريبى على تقييم فاعلية نظم التدريب القائمة فعلا ، بحيث يمكن استحداث الأساليب التى لاتفى بها البرامج الحالية . ويتم التقييم على ضوء أداء المتدربين وعلى ضوء دراسة حالات معينة فى العمل .

وأخيرا فانه يجب اعطاء الفرصة للأفراد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم . ويجب على المنشآت أن تقوم بأشباع رغبات العامل باعتباره انسانا له متطلبات أولية ونفسية يجب الوفاء بها ، وهذا من شأنه دفع عجلة الانتاج ، والانسان ، عبر تاريخه الطويل ، حاول جاهدا أن يحقق حريته دون الاضرار بحريات الآخرين . كما أنه يعمل على تحقيق واشباع رغباته الاقتصادية دون اضرار بالمنشآت والأوضاع التى يعمل فى ظلها . واذا ثار تعارض بينه وبين الجماعة فان على القائمين فى المنشأة أن يحققوا قدرا من التقارب بين رغبات العامل كانسان له متطلباته وبين أغراض المنشأة الاقتصادية أو التجارية أو الاجتماعية .

الفصل الثامن

وظيفة التوجيه

أولا : القيادة الإدارية

ثانيا : أدوات التوجيه

مقدمة

عندما يتم الانتهاء من وضع خطة المشروع واقرار التنظيم فأننا ننتقل الى دور التنفيذ .

فما هى مهمة رجل الادارة فى عملية التنفيذ ؟

المهمة الأساسية لرجل الادارة فى أثناء التنفيذ هى : التوجيه .

وعلى هذا فأننا نستطيع أن نعرف التوجيه بأنه وظيفة ادارية تنطوى على ارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم . وأن مهمة التوجيه هى العمل على تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومى بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات .

واذا كان التوجيه وظيفة فان الادارة أو الفعل الذى تتحقق به هذه الوظيفة هو القيادة . فالقيادة فى هذه الحالة هى الأداة أو الوسيلة التى بها تتحقق وظيفة التوجيه .

لذلك فان التركيز فى الحديث عن وظيفة التوجيه سوف يتناول بشكل أساسى عنصرين هما :

أولا : إلقيادة الادارية .

ثانيا : أدوات التوجيه .

أولا : القيادة الاداريـــــــة

مقدمة

القيادة ومنذ قديم الزمن وهى موضوع شيق للدراسة والبحث العلمى ، إذ كانت ولاتزال صفة القيادة مستحبة تهفو إليها النفوس الكبيرة ، وتتطلع إليها العقول الواعية الرشيدة على مدى الأجيال .

والقيادة قديما ، ومنذ عصور ، كانت ترتبط دائما وفى الغالب الأعم بعدد من الصفات الشخصية التى تلازم القائد وتتجسد فيه ، مثل الشجاعة والأمانة ورباطة الجأش وهذه الصفات .. كثيرا ما سمعنا عنها وعن مجالاتها وصفاتها المجيدة فى تاريخ الأبطال والقادة على مر السنين والأجيال الغابرة ، كما بقيت أيضا تلازم سير القادة العظام فى عصر الخلفاء الراشدين .

وكانت القيادة قديما ترتبط بمجموعة من القدرات الخاصة ، جسدية أو اخلاقية أو مكتسبة ، ومن المؤكد أن كل هذه القدرات والصفات كانت نوعا من العطاء الإلهى أنعم به الله عز وجل على فئة معينة متميزة من عباده .

إلا أن القيادة فى العصر الحديث تغيرت تماما ، كما تغير مفهومها وتعريفها ، نظرا لتغير طبيعة هذا العصر ومكوناته ، حيث يتميز عصرنا الحاضر بكثرة المنظمات والمؤسسات فى كل قطاع وفى كل نشاط إنسانى لدرجة أن شملت كل نواحى الحياة ، بما جعل لهذه المنظمات والمؤسسات القدرة على تشكيل أو تحديد نوع النظام الذى يسود المجتمع ومستوى المعيشة فيه ،

وأصبح للقائمين على أمور وشئون هذه المنظمات والمؤسسات شأن كبير وهام ، إذ أصبح بيدهم تقرير شكل وطبيعة حاضر الجماعة . وتكوين صورة لمستقبل الغد لهذا المجتمع .

وعلى قدر ما تحققه هذه المنظمات والمؤسسات ذات النشاط النوعى والتخصصى من نجاح بقدر ما تكون درجة تأثيرها الاقتصادى أو الاجتماعى أو السياسى كبيرا فى تنمية وتطوير المجتمع .

ومن المؤكد أن هذه المنظمات والمؤسسات ما كان لها هذا التأثير الشامل والكبير فى تنمية وتطوير المجتمعات إلا إذا توفرت لها قيادات عليا ذات كفاءة ودراية ، وقامت بدور هام فى تحقيق وانجاز أهداف تلك المؤسسات والمنظمات . إلا أنه يقع على عاتق القيادات الرشيدة فى العصر الحاضر مسئولية أخطر وأعم وأشمل من تحقيق هدف محدد للمنظمة ، ألا وهى كيفية المواءمة بين طبيعة المجتمع وما يسرى فيه من تغيرات مع طبيعة التطور العلمى والتكنولوجى الذى يجتاح العالم حاليا فى شتى المجالات .

ولذلك أصبح من المؤكد أن حاجة المجتمعات المعاصرة إلى أفراد ذوى قدرات وكفاءات عالية وقيادية تزداد وبدرجة ملحة فى عصر أصبحت كل مكوناته ولبناته منظمات ومؤسسات ، وبلغ تعقد أساليب الحياة في الشيء الكثير ، وسرت فى كل جوانبه منجزات ومكتسبات علمية وتكنولوجية شديدة التعقيد .

ومن طبيعة الأشياء ، أنه كلما تغيرت نظم الحياة بسرعة ، استجابة لكل جديد فى العلم والتكنولوجيا ، كلما ازدادت الحاجة الى مثل تلك القيادات الواعية . ولذلك أصبحت حاجة المجتمعات الإنسانية الحديثة الى هذا النوع من القيادات ملحا وعاجلا ، حتى يمكن لهذه المجتمعات أن تتواءم مع تغيرات العصر السريعة . من هذا أن القيادة قديما كانت سهلة المنال وبسيطة الغاية والهدف . وكانت الصفات الجسدية والقدرات الذهنية تلعب فيها دورا هاما وفعالا . لذلك اقتصر وصف القادة قديما على المميزات الجسدية والصفات التى تميزهم عن غيرهم .

وحتى أوائل هذا القرن كانت القيادة ، والى درجة كبيرة ، بها رواسب الماضى من صفات وقدرات شخصية تتلاءم مع طبيعة تكوين منظمات هذا القرن ومؤسساته منذ بدايته ، اذ لم تكن على هذا النحو الحالى من التعقيد والانتشار والتشابك والترابط .

والدراسات الحديثة عن القيادة أخذت طريقا مخالفا تماما للأسلوب القديم ، إذ وضح أنه مهما توفرت الصفات والقدرات الجسدية فلن يترتب عليها وبالضرورة الوصول الى القيادة ، حيث أثبتت التجارب أن القيادة عبارة عن موقف وقرار وكياسة .

والنظرة الحديثة الى القيادة مبنية أساسا على ديناميكية الجماعة البشرية وطبيعة التطور فى العلم والنظم والبشر .

لذلك نلاحظ أنه فى العصر الحديث المتطور ، والذى ظهرت فيه الكثير من منجزات العلم والتكنولوجيا ، واستخدمت فى كل نواحى الحياة ، وفى كل مراحل الانتاج والتخزين والتوزيع ، والاتصالات والترقية ، والتعليم والثقافة بما اضفى الكثير من التعديل والتغيير على شكل وهدف المنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية ، وهذا ما يستتبع بالضرورة الحاجة الى قيادة جديدة ومن نوع آخر ، قيادات يتوفر فيها الذكاء والحنكة والقدرة على التصرف واستيعاب كل جديد من أساليب ومنجزات علمية ، والدقة فى معرفة جميع أو معظم العوامل المحيطة بالمنظمة أو المؤسسة . هذه القيادات غالبا ما تكون قادرة على الموائمة بين أهداف المنظمات والمؤسسات وبين طبيعة المجتمع المتطور المتغير وتطلعات القوى البشرية العاملة . بل ولا نبالغ إذا قلنا أن هذه القيادات الجديدة لها القدرة على تشكيل وتغيير المجتمع والأساليب المستخدمة فيه حسب تصورها وكما تريد وتهفو إليه فى المستقبل .

وهذا مايضفى على دور هذه القيادات أهمية بالغة وخطيرة ، إذ تتميز هذه القيادات الجديدة بالكثير من القدرات والمهارات التى تجعلها قادرة على أحداث تغييرات فى علاقات العمل واقامة علاقات مستحبة وبناءة مع كل المستويات الادارية . بل وتجعل

المنظمة جزءا من المجتمع الكبير وامتدادا له . ولا نبالغ ان قلنا ان لهذه القيادة القدرة على الموائمة مع كل التأثيرات الخارجية الطارئة أو المستمرة ، مما يجعل عمل ونشاط هذه المنظمات والمؤسسات وتحقيق أهدافها مرهونا بوجود أو توفر تلك القيادات الواعية الرشيدة والقادرة على أحداث كل هذا التغيير والتطوير .

وهكذا يتبين أن القائد الادارى فرد يستطيع التأثير على الآخرين (منظمة أو مجتمع) لتحقيق هدف معين ، وان القيادة عملية اختيار بحته من جانب الفرد الذى يتميز بصفات وقدرات فى السلوك تجعله ينفرد بعملية القيادة . وعلى هذا فهى عملية يختارها الفرد ذاته ولاتفرض أو تملى عليه . والقائد الادارى من هذا المفهوم إنما هو شخص يتميز بالقدرة على انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف فى الوقت والشكل المناسب والملائم وتحت كل الظروف والمتغيرات . وعلى هذا يمكن الاستدلال على أن القيادة عملية تأثيرية فى صميمها وفحوها الحقيقى .

ولهذا يعرف القائد بأنه الفرد القادر على أن يوجه نشاط مجموعة معينة من البشر لتحقيق أهداف محددة .

والصفات القيادية محور خلاف بين تعريف علماء الادارة الكلاسيكية والحديثة . فالقدامى قصروا هذه الصفات على العوامل الجسمانية والقدرات الذهنية والسمات الشخصية . بينما يركز علماء الادارة المحدثين صفات القيادة الحديثة فى أدوار ومواقف القائد والوظائف المنوط بها . وقد اجملوا كل هذه الأدوار والوظائف فى جوانب ثلاثة هى : دور القيادة فى عمل الجماعة من تنظيم واشراف وتوجيه ، ثم دورها فى بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكها ورفع شأنها ، ثم أخيرا دور القيادة فى تحقيق حاجاتها الفردية واشباع متطلباتها الخاصة . هذا فى حقيقة الأمر كل المجالات التى توجه اليها القيادة نشاطها وعملها وخبرتها . وفى الواقع ينطبق هذا على حياة ونشاط أى قائد ادارى فى أى مكان ما ، وفى أى مجتمع كان ، متقدم أو متخلف ، فقير أو غنى ، فكلها تدور فى هذا الاطار وداخل تلك الأدوار والوظائف القيادية . إلا أن القيادة فى آخر هذا العصر تطلبت المزيد من القدرات والخبرات المكتسبة أو الموروثة ، نظرا لما تتصف به هذه الفترة الأخيرة من عصرنا الحاضر بالتغيير والتبديل السريع وادخال العديد من منجزات العلم والتكنولوجيا فى جميع وسائل حياتنا اليومية ، وفى كل أعمال المنظمات والمؤسسات القائمة وفى مجتمعاتنا الحديثة ، بما يملى على القيادة دورا جديدا بضرورة ملاحقة هذه المتغيرات والقدرة على الموائمة معها بل والاقتدار على تغيير نظام المجتمع وعاداته ومؤسساته ومنظماته ، ليجارى متطلبات الغد وتغيرات المستقبل طبقا لطموحاتهم وتصوراتهم الخاصة . وهذا مايؤكد أهمية موقع تلك القيادة الجديدة فى مجتمعاتنا الحديثة . وفى مؤسساتنا ومنظماتنا القائمة حاليا ، بل وفى الوقت ذاته يبرز مدى الحاجة الى مثل تلك القيادة الحديثة الرشيدة القادرة على أحداث كل هذا التغيير والتجديد فى المجتمع ، وفى

المنظمات القائمة ، وفى أسلوب الحياة ذاته ، وفى هدف وآمال البشر حاليا وفى المستقبل القريب والبعيد .

(أ) مفهوم وصفات القيادة الإدارية :

القيادة عملية اختيارية ، يقوم بها الشخص ، وتتمثل فى دوره فى التأثير على سلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين .

والقيادة تقوم أساسا على تركيبة مختلطة من الصفات والمميزات الشخصية التى يتحلى بها الفرد ، الى جانب قدراته الذهنية ومقدرته على مواجهة المواقف والتصرف السليم ، واستيعاب كل جديد من منجزات العلم والتكنولوجيا ، والدقة فى معرفة جميع أو معظم العوامل والظروف المحيطة ، الى جانب قدرته على الموائمة بين أهداف المنظمة وبين طبيعة المجتمع المتغير الذى توجد فيه .

كل هذه الصفات والمميزات تجعل القائد فى مركز المسئولية لتحقيق هذا الهدف ، بل وتجاوزه الى أهداف أخرى أبعد وأعمق لصورة المجتمع الجديد فى غد المستقبل ، بما يضفى على القيادة الادارية مفهوما جديدا . ولكى نوضح هذا المفهوم توضيحا مبسطا ، بما يحيط به من عناصر ومقومات وما يلزم القيادة الادارية من مهارات ومتطلبات لكى تكون قيادة ناجحة ، فسوف نتناول النقاط التالية بشىء من التفصيل والتوضيح :

(١) أهمية القيادة الادارية .

(٢) الصفات الشخصية اللازمة لها .

١ ـ صفات جسمانية .
٢ ـ قدرات ذهنيــــة .
٣ ـ قدرات على التعبير والتأثير على الآخرين .
٤ ـ سمات وصفات شخصية .

(١) أهمية القيادة الادارية :

ـ ان طبيعة تكوين وتركيب المجتمعات القديمة والحديثة على حد سواء ، وما تمر به المنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية فى هذه الفترة من تاريخ الانسانية ، يؤكد أهمية دور القيادة ، بل ويوضح مدى حاجة مجتمعاتنا الحديثة الى أفراد ذوى قدرات وكفاءات عالية ، حتى يمكن لتلك المنظمات والمؤسسات أن تحقق أهدافها الكبيرة والكثيرة ، وتنجزما أنيط بها من أعمال عديدة ، وتحقق ما علق عليها من آمال عريضة .

والقيادات الادارية الرشيدة هى وحدها القادرة على تحقيق وتطوير أهداف المجتمعات والمنظمات . ويتوقف على درجة كفاءة القيادة الادارية نجاح مهمتها فى عملية تحقيق الأهداف وتطوير المجتمعات . لذلك فقد ركزت الدراسات العلمية وخطط التنمية فى مختلف المجتمعات الانسانية ، الغنية منها والفقيرة ، على أهمية دور هذه القيادات وما تقوم به من أدوار فعالة فى تطوير المنظمات والمجتمعات ، وما تستلزمه من خطط وأساليب

لتنمية دورها ، لكى تتمكن من أحداث الأثر الشامل المطلوب وانجاح التفاعل بينها وبين المجتمع والتنظيم والأهداف .

ومن ذلك يتضح لنا أن كل تقدم تحققه تلك المنظمات والمؤسسات الادارية والانتاجية والخدمية إنما هو منوط بأفراد الادارة العليا من أصحاب القيادة الادارية فيها نظرا لأهمية موقع هذه القيادات فى تلك المنظمات أو المجتمعات إذ أنها تحتل موقعا استراتيجيا مؤثرا وفعالا ، بما يوكل إليها من سلطات ومسئوليات وما يتميز به من صفات . بل لقد أجمع كتاب علم الادارة المحدثين على أن هذه الفئة من القيادات الادارية يقع على عاتقها حاليا ، ويدخل فى نطاق مسئولياتها المباشرة ، كيفية ملاحقة الأحداث العالمية وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية ، للاستفادة منها فى تطوير العمل والاداء والأهداف حتى نلاحق ركب التطور .

ومن كل هذا تظهر لنا بوضوح أهمية شاغل وظيفة القيادة الادارية ومدى أهمية الدور الخطير الذى يمكن أن يقوم به فى تطوير المنظمة ، وأهداف المنظمة ، وآمال العاملين فيها ، وتطلعات المجتمع وطموحاته . لذلك أصبح شغل الوظيفة القيادية عملا يؤثر فى التنظيم نفسه وفى أهدافه وفى تطوير المجتمع ذاته ، حيث أن القيادى الغير كفء يعطل انجاز المنظمة لأهدافها ويحرمها من القيام بدورها فى المجتمع .

أن طبيعة انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، سواء فى قطاع الانتاج أو الخدمات ، يحتاج الى قيادة واعية رشيدة يمكنها تحمل أعباء مسئولياتها . ومن هنا برزت الأهمية الكبرى للدراسات والبحوث التى تتعلق بتطوير وسائل ونظم اختيار هذه القيادات على أسس علمية سليمة . كما تهتم أيضا بكيفية تطوير وتنمية قدرات ومهارات هذه القيادة لضمان نجاحها وتفوقها فى تحمل أعباء مسئولياتها ، وتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات ، بل فى تطويرها بما يجعلها قادرة على تحقيق تطلعات وطموحات المجتمع .

(٢) الصفات الشخصية اللازمة للقيادة :

سبق أن أشرنا أن الصفات الشخصية الواجب توافرها والتصاقها بالقائد إنما هى جزء من كل ، ومنها جميعها تتشكل شخصية القائد . وإذن فالقائد عبارة عن مجموعة مركبة مختلفة مع بعضها البعض ، ومنها جميعا تتكون شخصية القائد . فصفات القائد الجسدية ومميزاته وقدراته الذهنية ، وقدرته على مواجهة المواقف ورباطة جاشة وغيرها من الصفات والمميزات هى فى حقيقة الأمر ركنا هاما ولازما لشخصية القائد الى جانب الأركان الأخرى الهامة الملازمة لها والتى منها تتشكل القيادة ، مثل المام القائد الادارى إلماما كاملا بكل ما يقع تحت تصرفه وسلطاته من عناصر بشرية ومستويات ادارية ويحدد لكل منها دوره ويوجهها الوجهة السليمة ، كما تستلزم القيادة الحديثة أن يلم القائد بكل العناصر المحيطة به الثابتة والمتغيرة ، وأن يتصف بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت الملائم حيال تلك المواقف وما فيها من متغيرات واحداث حتى تنطبق عليه صفات القيادة الواعية . ومن هذا المنطلق قيل ان القيادة

فى أبسط معانيها سلوك انسانى . ولهذا تعددت المداخل لدراسة القيادة . فهناك من قال أنها مواقف والمواقف تصنع الرجال . وهناك من قال أن الرجال هم الذين يصنعون الأحداث ، بمعنى أن الرجال هم الذين يخلقون المواقف ، بشرط توفر صفات ومميزات ينفردون بها . وعلى هذا فالصفات الشخصية فى القيادة تختلف باختلاف المواقف . إلا أن الاجماع الآن بين علماء النفس وعلماء الادارة والى يومنا هذا وبدرجة كبيرة يؤكد أن القيادة عمل يتصل بالشخصية ذاتها ، وما تتصف به من صفات ومميزات إلى جانب ما تتحلى به من قدرات أخرى فى تفهم المواقف والبيئة المحيطة ، وما فيها من متغيرات سريعة ، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت الملائم الى جانب المقدرة على استيعاب كل جديد من مبتكرات العلم أو منجزات التكنولوجيا .

وقد حاول بعضهم أن يجعل الصفات اللازمة للقيادة فى النواحى التالية :

١ - العوامل الجسمانية :

هذه وكما أسلفنا نالت قسطا كبيرا من اهتمام المتخصصين فى دراسة القيادة ، سواء فى علم النفس أو علم الادارة . وتدور هذه الصفات الجسمانية حول طول الجسم ووزنه وبعض المميزات الواضحة فيه والصحة العامة وغيرها من الصفات الجسدية . وهذه كانت مقاييس القيادة فى الزمن القديم والغابر . وفى الحقيقة والواقع العلمى أصبحت هذه المقاييس تختلف تماما عما هو متبع فى العصر الحديث ، حيث أصبحت للقيادة مقاييس جديدة مغايرة تماما ، أو تضاف الى تلك المقاييس القديمة ، ومنها جميعا تتشكل شخصية القيادة .

٢ - القدرات الذهنية :

دلت التجارب التى أجريت معمليا بالمشاهدة وبالاستقصاء على أن هناك ارتباطا كاملا والى حد كبير بين القيادة والذكاء ، اذ أنه كلما تفوقت نسبة الذكاء فى الفرد كلما توفرت فرص القيادة أمامه ،

٣ - القدرة على التعبير والتأثير :

قدرة الشخص على التعبير عن نفسه وعن آرائه وايصالها للاخرين ركن هام من أركان القيادة . ومن هنا قال بعض الباحثين ان قدرة الشخص على مخاطبة الجماعات والتأثير فى الآخرين بالاقناع من المستلزمات الهامة للقيادة .

٤ - السمات والصفات الشخصية :

دلت التجارب العلمية على أن هناك ارتباطا بين القيادة وبين عديد من الصفات الانسانية التى يتحلى بها الشخص القائد ، مثل الثقة بالنفس والخلق الكريم والشجاعة والزعامة .

وعلى الرغم من توفر كل هذه الصفات فليس ضروريا أن يكون صاحبها فى مركز القيادة ان لم يتوفر له الوقت المناسب والصفات الأخرى الحميدة التى تؤهله الى القيادة .

٥ - اتقان أساليب العمل فى اللجان والاجتماعات والمؤتمرات .
٦ - ممارسة العلاقات الانسانية : كفاءة لقاء الآخرين ومهارة المشاركة فى العمل الجماعى
٧ ـ المقدرة على اختيار أنسب أساليب اجراء المقابلات : حيث أنه بحكم طبيعة العمل يقوم بالعديد من المقابلات مع أفراد وجماعات .
٨ - المهارة فى مواجهة المشاكل واتخاذ القرار المناسب : ويلزمها الحنكة ورباطة الجأش وسماع أقوال وآراء الآخرين والتروى قبل اتخاذ القرار .

ولذلك حاول بعضهم[1] وضع نمط لتحليل السلوك القيادى بحصر مجموعة من الصفات يجب أن تتوافر فى القيادة وهى كما يلى :

١ ـ تطبيق أساليب مشاركة العاملين .
٢ ـ تفهم ديناميكيات الجماعة (علاقات)
٣ ـ تشجيع الأفراد فى تحقيق أهدافهم الخاصة بما يؤدى فى النهاية الى رفع الكفاية الانتاجية للمنظمة .

(ب) أدوار ووظائف القيادة :

قيل اداريا ونفسيا وعلميا أن القيام بأدوار محددة توصل الى القيادة . كما أن القيام بوظائف معينة ترشح للوصول الى القيادة . ومن هنا قيل أن الأدوار هى الأساس السليم للوصول الى القيادة . لذلك عرف بعضهم القيادة على أنها دور معين يقوم به الفرد فى وقت محدد وفى جماعة معينة .

ومن هذه الناحية فسر بعض كتاب الادارة بأن تبدأ الصفات القيادية واللازمة للشخص لكى تتاح له فرصة الوصول الى القيادة ، والتى سبق أن أشرنا اليها سابقا ، إنما هى بعيدة عن حقيقة الواقع والتطبيق . اذ دلت التجارب على أن القيادة تقوم بعدة أدوار يمكن تلخيصها فيما يلى :

(١) أدوار خاصة بعمل الجماعة .
(٢) أدوار خاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها .
(٣) أدوار فردية من جانب القيادة لاشباع الحاجات الفردية للشخص .

هذا وقد حاول بعض كتاب علم النفس الادارى وضع أنماط للاعمال والوظائف التى يجب أن يقوم بها الشخص القيادى فى الادارة وتتلخص هذه فيما يلى :

١ ـ يتخذ القرارات ويعلنها .
٢ ـ يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد مرؤوسيه .
٣ ـ يقدم الآراء ويعرضها على مرؤوسيه .
٤ ـ يقدم قرارات مبدئية مرنة قابلة للتعديل .
٥ ـ يعرض المشاكل ثم يترك للمرؤوسين فرصة الاقتراحات لحلها .

---

(١) دكتور ابراهيم الغمرى ـ السلوك الإنسانى جدار الجامعات المصرية عام ١٩٥٧م ـ ص ٣١٨

٦ ـ هو الذى يتخذ القرار المناسب للحل فى الوقت المناسب .
٧ ـ هو الذى يحدد الاطار العام للعمل ثم يترك للجماعة اتخاذ القرارات التفصيلية .
٨ ـ هو الذى يسمح لمرؤوسية بالعمل فى اطار محددات تضعها الرئاسات الفرعية .

(جـ) أساليب ووسائل تنمية القيادات الادارية :

(١) التنمية الادارية وأهميتها فى مجال القيادة الادارية :

تلعب القيادة الادارية دورا فعالا فى عمليات التنمية الشاملة للدولة ، حيث تقف هذه القيادات موقفا قياديا يوجه كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، وذلك من خلال المشاريع والمنظمات المختلفة ، اقتصاديا كانت أو اجتماعية أو سياسية ويتوقف نجاح هذه المنظمات فى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على كفاءة القيادة الادارية بها .

لذلك فانه من الأهمية بمكان تنمية القيادات الادارية ، واعداد البرامج الخاصة بتدريبهم وتنميتهم وصقل مهاراتهم وتهيئة المجال العلمى والمناخ الجماعى المناسب الذى يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية تجعلهم فى موقف أفضل وأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنوطة بهم ، وذلك عن طريق :

١ ـ تنمية مهارات القيادة الادارية مثل : مهارات مواجهة المشاكل واتخاذ القرار ، والقدرة على مخاطبة الجماعات واتقان اساليب العمل فى المؤتمرات ، والقدرة على ممارسة العلاقات الانسانية والعلاقات العامة .

٢ ـ الوقوف على مفهوم واضح للعملية الادارية ، وطبيعة العمل ، والعوامل البيئية (اقتصادية واجتماعية وسياسية) المؤثرة فيها .

٣ ـ تنمية الاتجاهات السلوكية والمهارات القيادية من خلال مناقشة بعض المشاكل وعرض للمفاهيم العلمية للقيادة الادارية .

(٢) أهداف برامج تنمية القيادات الادارية :

١ ـ الأهداف المباشرة قصيرة المدى ، والتى ترتبط بتحقيق مستوى عال من كفاءة الاداء لأعضاء الادارة العليا والقيادات الادارية القائمة بالعمل حاليا .

٢ ـ الأهداف الطويلة المدى والتى تتعلق باعداد أفراد الادارة الوسطى والقيادات الادارية فى غير مراكز الادارة العليا والذين يتوفر لديهم الاستعداد للتنمية القيادة ، للترقى فى السلم الوظيفى وتحمل مزيد من مسئوليات القيادة الادارية بما يتناسب وقدراتهم .

تنمية القيادة الادارية = رفع كفاءة أفراد الادارة العليا الحالية + اعداد وتنمية الصف الثانى .

(٣) المادة الأساسية المشتركة فى برامج تنمية القيادة الادارية :

تهدف جميع برامج تنمية القيادات الادارية على اختلاف أنواعها الى اكساب الأعضاء المشتركين فيها تلك المهارات والمعارف الادارية ، وتنمى فيهم اتجاهات السلوك وعادات الفكر التى تعينهم على كفاءة القيام بأدوراهم القيادية . وتلك أمور لا تتصل بمراكز قيادية وتلك أمور لاتتصل بمراكز قيادية معينة بل تشمل الغالبية العظمى من وظائف القيادات الادارية .
ويمكن إيجاز الموضوعات الأساسية التى تشترك فيها برامج تنمية القادة الاداريين فيما يلى :

مهارات واتجاهات القيادة الادارية ، ومهارات العلاقات الانسانية ، والقيم الاخلاقية للقيادة الادارية ، التاريخ الحديث والأهداف المعاصرة والخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الادارى .

ولاشك أن هذه البرامج تهدف الى تنمية القيادات الادارية ، الأمر الذى يجعلها دائما فى وضع أفضل لتحقيق الاهداف المنوطة بها ، والتى تشمل أهداف الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

(٤) مجالات تنمية القيادات الادارية :

غالبا مايحتاج القائد الادارى الى :

١ ـ التعرف بالكامل وبصورة مستمرة على أهداف وسياسيات المنظمة التى يقودها ودورها فى تحقيق أهداف الدولة .

٢ ـ الوعى بالمبادىء العلمية للقيادة الادارية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٣ ـ تنمية مهارات تتناول مواقف العمل ومشاكله التى تواجه القائد يوميا .

٤ ـ تنمية قدرته على التصور والتى تتيح له النظرة الشاملة والبعيدة المدى لمجالات العمل بالمنظمة وأهدافها .

وتتفاوت حاجة القائد الادارى الى نوعية الاحتياجات السالف ذكرها تبعا للمستوى القيادى الذى يشغله . وبصفة عامة تزداد أهمية المهارات الاشرافية فى المستويات الدنيا من القيادة الادارية عنها فى المستويات العليا ، حيث تلعب دورا له أهميته الخاصة فى مستوى الاشراف الأول .

ومن ناحية أخرى فان الحاجة الى مهارات التخطيط والتنظيم والقدرة على الخلق والابتكار تزداد فى مراكز الادارة العليا والقيادات الادارية عن غيرها من مراكز الادارة الوسطى فقط الاشراف الأول .

ولهذا ينظر بعض خبراء تنمية القيادات الادارية الى ضرورة أحداث تنمية القيادات الادارية فى المجالات الثلاثة التالية ، وفقا لما تتطلبه أدوارهم القيادية من مهارات مشتركة متميزة ، وهى :

ـ مجال العلاقات الانسانية .

ـ مجال مواقتة العمل واتخاذ القرار

ـ مجال القدرة على الخلق والابتكار .

(٥) موقف خطة التنمية فى المملكة من القيادة الادارية :

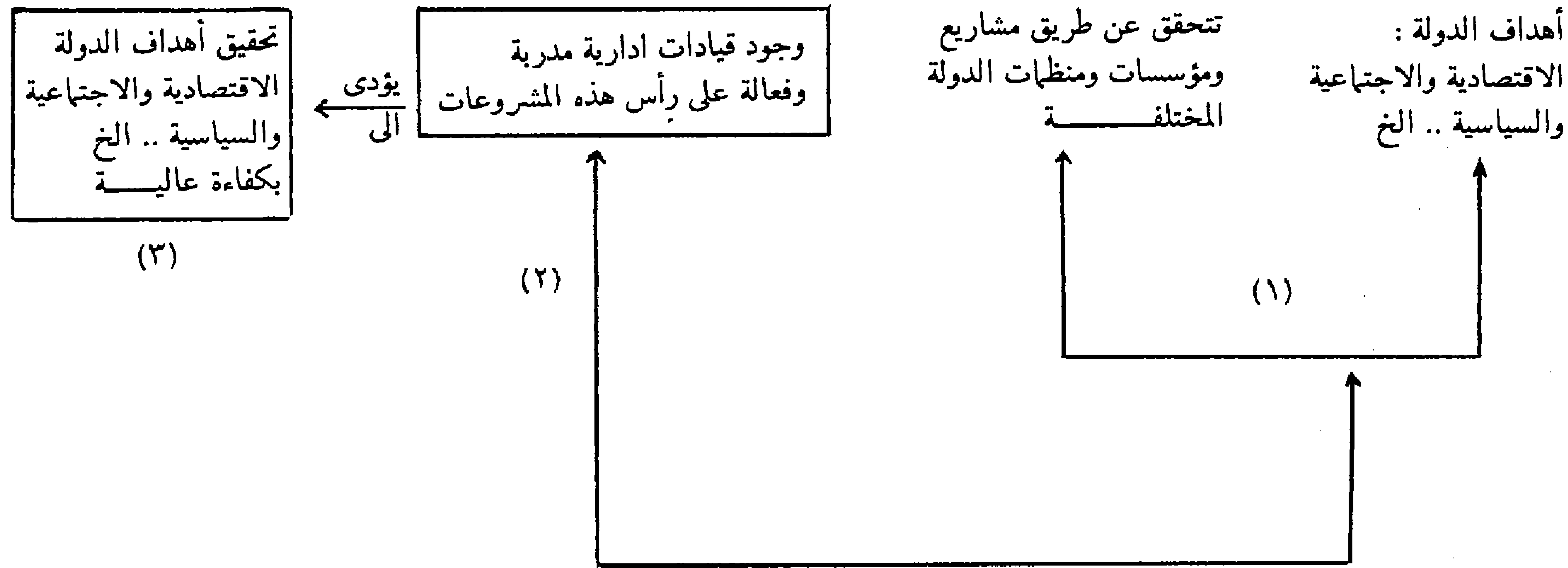
تقوم خطط التنمية فى المملكة العربية السعودية على العامل البشرى ، بل وتعتبر هذا العامل هو محورها وهدفها . فهى تركز الكثير عليه حيث تثبت أن الانسان هو الوسيلة والغاية فى كل خطط التنمية ، وأنه هو وحدة التصرف فى بقية الموارد الأخرى المتاحة لها لاستخدامها فى انتاج السلع والخدمات . وهذا ما دفع بالحكومة السعودية للتركيز على العنصر البشرى فى خطة التنمية الثالثة بالذات ، حيث أغدقت عليه الكثير من الاعتمادات المالية الكبيرة بهدف تنمية وتطوير هذا العنصر العام ، وذلك بالتوسع الكبير فى جميع مراحل التعليم والتركيز على نوعيات خاصة منه تحتاجها مرحلة التطوير والنمو التى تمر بها المملكة .

ولما كانت جميع مشاريع التنمية فى مختلف المنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية فى المملكة فى أمس الحاجة الى القيادات الادارية الناجحة لكى تحقق أهدافها المرجوة فقد عنيت الدولة بكل أجهزتها الحكومية العامة والخاصة بالعمل على توفير تلك القيادة الرشيدة الواعية لكل الاحتياجات ، وعلى كل المستويات الادارية ، حتى يمكن تحقيق الأهداف الطموحة للخطة .

ولهذا تركز الدولة حاليا على العناية ببرامج التدريب ومعاهده ومراكزه المختلفة حيث توسعت فى الاعتمادات المالية المخصصة لهذا الغرض لكى تتيح له فرصة الانطلاق وتحقيق الرسالة والهدف .

كما توفر جميع الفرص امام البارزين فى التعليم للابتعاث للخارج للحصول على الدرجات والمؤهلات القيادية . بما نأمل معه امكانية سد احتياجات المملكة من هذه العناصر الهامة للقيادة الادارية الواعية .

شكل رقم (٨ ـ ١)
دور القيادة الادارية
فى تحقيق أهداف الدولة



ثانياً : أدوات التوجيـــــه

(أ) الاتصالات :

(١) أهميـــة الاتصـــالات :

اذا كانت القيادة الحكيمة شرطا ضروريا لازما لكى يتم توجيه المنفذين على خير وجه يحقق الكفاية فى عملهم ، فان هذه القيادة لايتسنى لها أن تقوم بعملها إلا فى ظل نظام جيد للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الادارية والعاملين المنفذين . وبغير وجود نظام جيد للاتصالات تفقد القيادة القدرة على القرارات المناسبة الرشيدة ، حيث ستكون فى هذه الحالة غائبة عن البيانات التى يلزم توفيرها سواء من الخارج أو من المستوى الأدنى أو من مواقع العمل . .

وقد اهتمت الادارة الحديثة اهتماما ملموسا بل وزائدا بمشكلة الاتصال حتى أن بعض الشركات والمؤسسات انشأت ادارات متخصصة للاتصالات ، وظهر نوع جديد من المستشارين باسم (مستشارى الاتصال)[١] .

ولا تقتصر أهمية الاتصال على كونه عاملا يقوم عليه التوجيه ، بل أنه يعد من أهم العوامل اللازمة للتخطيط والتنظيم والرقابة ، ولكل ما يتعلق باتخاذ قرار ، أيا كان نوعه .

ومن الناحية التاريخية تعتبر الجيوش هى أولى المنظمات التى ادركت أهمية البيانات والمعلومات فى ممارسة وظائف القيادة . يذكر الدكتور أحمد فؤاد شريف فى كتابه نظم الإتصالات وعملية الادارة ، كيف تصف تعلميات صادرة فى سنة ١٩٢٣م لأحد الجيوش (الحديثة) أهمية البيانات فيقول أن البيانات العسكرية ضرورية وحيوية لكفاية اعداد الخطط الاستراتيجية والتكتيكية ، وتمثل عنصرا أساسيا فى تقدير القائد للموقف ، واتخاذ القرار . والبحث الدائم عن البيانات وبكل الوسائل خلال العمليات ضرورى لنجاح عمليات جميع الوحدات ، والبيانات التى تجمعها الوحدات المتحاربة فى الميدان تتعلق أساسا بقوة العدو التى تواجهها . ويجب أن تصدر التعليمات من القيادة الى الوحدات التابعة ليتبين أهم النقط الواجب استيفاؤها لتنفيذ الخطة . ويقوم كل قائد وحدة فى منطقته بالبحث عن البيانات طبقا للتعليمات الصادرة اليه . ويقوم الى جانب ذلك مستقبلا بالاستكشافات والتحريات التى تمليها طبيعة الموقف وتنفيذ العمليات المعهودة إليه . وتتجمع هذه البيانات والمعلومات لدى أقسام المخابرات التى تتولى تقييمها وتحليليها . والتحليل السليم للبيانات الواردة من الميدان يؤدى الى تقدير موقف العدو ونشاطه . وكثيرا ما يكشف هذا التحليل عن خططه ونياته .

---

(١) د . أحمد فؤاد شريف . نظام الاتصال وعملية الادارة ، سلسلة دراسات المعهد القومى للادارة العليا ، الطبعة الثانية رقم ١٦٧ . ص ١٠

وليست البيانات والمعلومات للادارة الحديثة أقل ضرورة وحيوية منها لاغراض ادارة العمليات الحربية . فمهما اختلف نوع المنظمة ـ شركة كانت أو هيئة حكومية أو جيشا ـ واختلف النشاط الذى تمارسه ، كما لو كانت شركة طباعة ونشر أو مؤسسة بترول أو شركة غزل ونسيج ، فان عملية الادارة ـ فى جوهرها وأساسها ـ واحدة .

(٢) الاثار والنتائج التى يحققها الاتصال :

فى الواقع المشاهد لايقتصر الاتصال على تحقيق هدف واحد ، وانما يستهدف عادة أكثر من غرض .

ويمكن تلخيص النتائج التى يحققها الاتصال فيما يلى :

١ ـ نقل البيانات من جانب الادارة الى القائمين بالتنفيذ .

٢ ـ نقل البيانات اللازمة من مستوى القائمين بالتنفيذ الى المستوى الأعلى .

٣ – نقل البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ أولا بأول بما يكفل التصحيح .

٤ ـ اتاحة الفرصة لاعضاء المنظمة للتعرف على مايقوم به زملاؤهم من أعمال .

لما فى ذلك من آثار ايجابية على تفاعل الجماعة ورفع الروح المعنوية ، وفق ما أكدته الدراسات الحديثة من ديناميكيات الجماعة .

٥ ـ التنسيق بين امكانيات وقدرات وظروف المنفذين ومشاكلهم .

٦ ـ توصيل المعلومات الهامة الى المستوى الأعلى لكى يستعين بها فى وضع الخطط ومتابعتها ومراقبتها ، وللتأثير فى علاقات العمل داخل المشروع والعلاقات العامة بينه وبين المجتمع الخارجى .

ويهمنى فى هذا الصدد أن أشير الى عدد من أخطاء التصور التى يقع فيها بعض رجال الادارة لعملية الاتصال ، وأهم هذه الاخطاء :

١ ـ تصور عملية الاتصال وكأنها احادية البعد من أعلى الى أسفل . ففى هذه الحالة تصبح عملية الاتصال مجرد اصدار أوامر ، وتخرج عن أهم خصائص طبيعتها ، وهى أنها ذات اتجاهين ومستمرة ، وتمثل عملية أخذ ورد لتحقيق التفاهم بين مستويات الادارة المختلفة .

٢ ـ تصور أن عملية الاتصال عملية بسيطة وليست معقدة . ومسألة اجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمليات الادارة من تخطيط الى تنظيم الى توجيه الى متابعة ورقابة .

٣ ـ تصور أن عملية الاتصال هى عملية كلام أكثر منها عملية اصغاء .

٤ ـ تصور أن فشل الافراد فى فهم وجهة نظر الادارة يرجع الى قصور الافراد عن الفهم ، لا الى قصور الادارة عن الافهام . فقد تكون المشكلة هى نقص التفاهم لانقص البيانات .

٥ ـ وأخيرا التركيز على وسيلة واحدة من وسائل الاتصال وتضخم افتراض النتائج

المرتبة عليها . كأن تتحيز الادارة مثلا للنشرة الداخلية التى تصدرها الشركة أو البرامج الثقافية .. الخ .

(٣) وسائل الاتصــال :

عندما يصل التنظيم الى الحجم الذى يتعذر فيه أن تكون جميع وحداته بجميع أفرادها تحت بصر الادارة فلابد من وسائل اتصال اخرى تحل محل الملاحظة المباشرة .

ويمكن بشكل عام تقسيم وسائل الاتصال الى وسائل شفهية ووسائل كتابية ومصورة .

وتضم الوسائل الشفهية المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفى والمقابلات الجماعية .

وتضم الوسائل الكتابية التقارير والمذكرات والأوامر والتعليمات والشكاوى . وتضم الوسائل المصورة الصور الفوتوغرافية والمرسومة واللوحات ، والملصقات وأفلام السينما ، والعروض التلفزيونية ، والشرائح التى تعرض بالفانوس السحرى . ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة على عدة عوامل من أهمها حجم الجمهور المقصود بالاتصال ، والزمن المتاح لنقل المعلومات ، وطبيعة المعلومات من حيث العلنية أو السرية وأهميتها ، وتكلفة وسيلة الاتصال .

(ب) التدريب :

(١) معنى التدريب :

يعتبر التدريب من أهم الأدوات التى يستخدمها المديرون فى التوجيه . وهى عملية مستمرة باستمرار حياة المنظمة .

ويعرف البعض التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة فى اداء أعمالهم الادارية ، أى يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (١) .

ويقول ديفيد كنج David king أن كلمة التدريب تعنى تهيئة الظروف الملائمة للفرد لان يتعلم ببراعة واتقان . والتعليم يعنى هنا اكتساب المقدرة والمهارة والمعرفة (٢) .

ويعرف آخرون التدريب بأنه مرادف عادة لمعنى تطوير القوى البشرية . بمعنى أن تدريب الفرد هو جزء من تطوير المجتمع ، وأن الهدف فى هذا التطوير هو زيادة المدارك وصقل المواهب وتنمية الكفاءات لجميع الافراد ، وان هناك هدفا محددا للتدريب هو زيادة انتاجية الفرد عما كانت عليه قبل تلقيه هذا التدريب ، وذلك عن طريق تحسين أسلوبه فى الاداء وتقليل أخطائه[٣] .

---

(١) د . على السلمى . التدريب الادارى العدد ٨٠ من منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية .

2) David King, Training Within the Organization (London: Tavistock Publication & Social Science Paperback, 1968).

(٣) د . محمد حسن ياسين مدنى علاقى : وظائف المنظمة وسياستها ـ الهيئة المصرية للكتاب ـ ١٩٧٣م .

كما يعرف البعض الآخر التدريب بأنه (وسيلة علمية وعملية تهدف الى ارتفاع كفاءة العنصر البشرى من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية من جهة والنتائج التدريبية من جهة أخرى[1] .

وتعرف منشورات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بمصر التدريب بأنه عملية منظمة تهدف الى تحقيق مستوى معين من الكفاءة وحسن الاداء . وأنه الوسيلة الفعالة التى تمكن الفرد من استغلال امكانياته والطاقات الكامنة فيه . وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف الى أحداث تغييرات فى معلومات وخبرات وطرق اداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم اكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وانتاجية عالية تكون العامل الأساسى فى تحقيق أهداف الجهاز الذى يعملون به[2] .

ويخلص بنا النظر فى كل التعريفات السابقة الى أن التدريب يتضمن ثلاث عمليات أساسية هى :

١ ـ زيادة المعرفة والمعلومات .

٢ ـ تنمية المهارات والقدرات ، بما فى ذلك المهارات اللازمة لاداء العمليات الفنية والمهارات القيادية والمهارات الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابه .

٣ ـ تعديل الاتجاهات أو تغييرها أو اكتساب اتجاهات جديدة .

ولذلك لايكون الأمر غريبا عندما ننظر الى التدريب على أنه من أهم الادوات التى يستخدمها المديرون فى التوجيه .

(٢) الفرق بين التعليم والتدريب :

وحقيقة الأمر أن الفرق بين التدريب والتعليم ليس محدداً أو دقيقا[3] فالتعليم والتدريب يتفقان فى النتيجة من حيث استهداف تنمية العنصر البشرى وتزويده بالمعلومات واكسابه المهارات والاتجاهات وانماط السلوك . كما وأن التدريب يحقق أهدافه مستخدما المبادىء الأساسية للتعليم (كالدوافع والتقوية والتعزيز .. الخ) . ويمكن تقريب المسألة الى الأذهان بتصوير الفرق بين التعليم والتدريب على أنه يشبه سلسلة تتدرج من العام General الى النوعى Specific أى من المعلومات العامة اللازمة للادراك الى المهارة النوعية اللازمة للتنفيذ المناسب . وبذلك يكون التعليم هو تزويد الفرد بالمعلومات الثقافية والعلمية التى تجعله صالحا لاتخاذ اتجاه معين فى الحياة . أما التدريب فهو تزويد الفرد بالخبرة العملية التى تجعله صالحا للسير فى هذا الاتجاه والارتقاء به . فالطبيب أو المهندس بعد أن يتم دراسته النظرية النظامية يتعين على أى منهما أن يتلقى تدريبا عمليا بطريقة أو بأخرى فى الفترة التى تعقب اتمام دراسته

(١) د . نبيل الحسينى النجار ـ ادارة الأفراد مطبعة النهضة ـ القاهرة ١٩٨٠م

(٢) مبادىء التدريب وأنواعه ـ الجزء الأول ـ منشورات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ـ القاهرة ١٩٦٨م .

(٣) د . محمد ماهر عليش ـ ادارة الموارد البشرية ـ مكتبة غريب ـ القاهرة ١٩٧٧م . ص ٣٦٤ .

الفنية ليكتسب الخبرة التى تمكنه من الممارسة الفعلية المناسبة .

(٣) أهـــداف التدريب :

اذا أعدنا مرة أخرى قراءة التعريفات المختلفة التى تناولت التدريب فأننا نستطيع أن نحدد ثلاثة أهداف رئيسية للتدريب هى :

١ ـ تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال .

٢ ـ تمكين الفرد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة واجادة تطبيقها .

٣ ـ اكساب الاتجاهات الصحية المرغوب فيها .

وفى اطار هذا ، يمكننا أن نقسم أهداف التدريب الى مجموعات أخرى من الأهداف من حيث المدى الزمنى ومن حيث الوظائف .

فمن حيث المدى الزمنى يمكن تقسيم أهداف التدريب الى :

١ ـ أهداف طويلة الأجل : وهى الاهداف التى تظل قائمة ومتجددة ما بقيت الحياة للمنشأة . وهى أهداف تهم المنشأة ككل ، وليست من مخططات المسئولين عن التدريب . ومن وسائل تحقيق هذه الأهداف البرامج التدريبية التى تصمم بغرض اعداد احتياطى دائم مدرب بالمنشأة من القوى العاملة فى أى مركز من مراكز النشاط الوظيفى .

٢ ـ أهداف قصيرة الأجل : وهى الأهداف التى تتغير من سنة الى أخرى وفق ما تواجهه من ظروف السوق . ومن وسائل تحقيق هذه الأهداف البرامج التى تصمم لتطوير جهاز التسويق أو البيع اذا لاحظت المنشأة أن معدل المبيعات قد انخفض لسنة من السنوات عن ذى قبل .

ومن حيث الوظائف يمكن تقسيم أهداف التدريب الى :

١ ـ أهداف انتاجية : ويقصد بها العمل على تحقيق معدلات الانتاج المستهدفة ، وتقليل العادم أو التالف ومعدات الاعطال فى التشغيل الى أقل حد ممكن ، وتعريف العمالة الانتاجية بالطرق الصحيحة لانتاج السلع والمنتجات ، والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمادية والزمنية .

٢ ـ أهداف تسويقية : ويقصد بها العمل على تصحيح المعوقات ومعالجة مظاهر التخلف فى المنشأة للتوصل الى نتائج أفضل من حيث معدل التكلفة وهيكل الأجور وتقييم واختبار الخطط التسويقية التى تطبقها المنشأة .

٣ ـ أهداف متعلقة بتنمية القوى العاملة : ويقصد بها العمل على تنمية قدرات العاملين وصقل مهاراتهم وزيادة معلوماتهم وتغيير اتجاهاتهم ، على نحو يضمن زيادة انتاجيتهم وبما يحقق مصلحة العاملين ومصلحة المنطقة فى آن واحد . (١) .

---

(١) د . نبيل الحسينى النجار ـ ادارة الأفراد ـ مرجع سابق .

(٤) سياسات التدريب :

أيا كانت درجة التسليم بأهمية التدريب فان غالبية المنشآت والمنظمات تتفق ولو ضمنيا على أن التدريب ينبغى أن يحظى بالاهتمام . ومن الملاحظ حتى الآن أن الاهتمام بالتدريب يرتهن الى حد كبير فى المنشآت المختلفة بدرجة اقتناع أو عدم اقتناع الادارة العليا .

وعلى أى الأحوال ، فان سياسة التدريب فى المنشأة ينبغى أن ترتكز على الاجابة على الاسئلة التالية :

١ ـ ماالذى تستهدفه المنشأة من التدريب ؟

٢ ـ ماهى الاحتياجات التدريبية الفعلية ؟

٣ ـ هل يمكن الاستجابة لكل الاحتياجات دفعة واحدة . أم يجب اعطاء أولويات لبعضها ؟

٤ ـ ماهى البرامج التى ستقدم لتغطية الاحتياجات ؟

٥ ـ هل ستتولى المنشأة تنفيذ برامج التدريب ؟ أم أنها ستعهد بهذه البرامج الى مراكز خارجية متخصصة ؟

٦ ـ هل موارد المنشأة والاعتمادات المالية المخصصة للتدريب كافية ؟

(٥) أنواع التدريب :

من الأهمية بمكان أن نتعرف على أنواع التدريب المتاحة . ويمكن تقسيم هذه الأنواع بحسب عدد من المتغيرات .

فاذا كان التقسيم على أساس نوعية العاملين ، فان التدريب فى هذه الحالة ينقسم الى الأنواع الثلاثة التالية :

١ ـ تدريب العمال المنفذين : وذلك بهدف رفع انتاجية العامل كما ونوعا وتحسين معنويته ، وتخفيض معدلات الحوادث ، وزيادة مقدرة المنشأة على الاحلال . وتتلخص برامج التدريب التى تقدم لهذا النوع (الفئة) من العاملين فى :

ـ التدريب داخل العمل .

ـ التدريب خارج العمل .

ـ التأهيل .

٢ ـ تدريب المشرفين والملاحظين (الادارة الوسطى) ، وذلك بهدف تزويدهم بالمهارات ورفع كفايتهم فى مجال العلاقات الانسانية والجوانب الفنية فى الادارة والعمل والتخطيط واتخاذ القرارات .

والبرامج التدريبية المفضلة فى تدريب هذه الفئة هى طريقة المؤتمرات والحلقات النقاشية .

٣ ـ تدريب المديرين فى المستويات العليا ، وذلك بهدف بناء تنظيم ادارى قوى قوامه نخبة من الاداريين الاكفاء والاشخاص المؤهلين لتحمل أعباء ومسئوليات اتخاذ القرار ، ولاعداد الافراد لملء الوظائف الجديدة . والبرامج التدريبية المفضلة فى تدريب هذه الفئة هى الحلقات الدراسية المحدودة الزمن مع عديد من ممثلى المنشآت الاخرى ممن هم على نفس المستويات الادارية .

أما اذا كان التقسيم على أساس الهدف ، فاننا نستطيع أن نحدد الأنواع التالية من التدريب[1] :

١ ـ تدريب المهارات ، ويهدف الى زيادة قدرة المدير على ممارسة بعض المهارات مثل أساليب التخطيط وطرق التنظيم .. الخ ، من خلال اطلاعه وتدريبه على استخدام بعض الوسائل والأساليب المستحدثة .

٢ ـ تغيير الاتجاهات . ويهدف الى أحداث تغيير أو تحسين فى طرق العمل والتفكير والقيم (أحيانا) . والفرق بين استخدام التدريب فى تغيير الاتجاهات وبين استخدامه فى اكساب المهارات هو أن الأول يقوم على اقناع المدير بفائدة وجدوى الفكرة الجديدة التى يقدمها له ، بينما الثانى يهتم باكساب المدير بعض الأساليب التطبيقية ، بغض النظر عما اذا كان مقتنعا بها أم لا .

٣ ـ التدريب لتجديد المعلومات ويهدف الى تطوير الفرد عن موضوع معين واحاطته بالجديد فى هذا الموضوع .

وأما اذا كان تقسيم أنواع التدريب على أساس احتياجات العامل فأنه يمكن تقسيم التدريب الى الأنواع التالية :

١ ـ التدريب التوجيهى العام : ويعطى هذا التدريب للعاملين الجدد خلال الأيام أو الاسابيع الاولى من التحاقهم بالخدمة . ويجب أن يتضمن البرنامج التدريبى فى هذه المرحلة شرحا للتنظيم الذى سيعمل فيه العامل ، ومعلومات عن مكانه الفعلى فى هذه المنظمة، كما يتضمن الاجابة على أسئلة العامل فيما يتعلق بظروف وطبيعة العمل الذى سيمارسه .

٢ ـ التدريب الوظيفى : ويأتى بعد التدريب التوجيهى العام ، ويتضمن التعليمات الخاصة بوظيفة معينة . وتبدو أهميته اذا تصورنا على سبيل المثال ان الفرد الذى التحق بالعمل قد يكون ناسخ آلة ممتاز عند تعيينه ولكنه قد لايعمل بهذه الكفاءة بعد التعيين الا اذا تلقى معلومات عن قواعد وطرق العمل بالوظيفة التى عين بها وأن يفهم المعدلات الخاصة بالعمل فى هذا المكتب .

٣ ـ التدريب اثناء العمل : وهو التدريب الذى يحصل عليه العامل من الزملاء الذين

---

(١) د . على السلمى : التدريب الادارى ـ سلسلة المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد ٨٠

لديهم خبرات اكبر ، أو من الرؤساء . ومثل هذا التدريب لايمكن تنظيمه فى برنامج معين ، بل يعطى فى أى وقت تدعو الضرورة لاعطائه . وقد يستغرق ساعات ، حسب طبيعة العمل الذى يتم التدريب عليه ، ويعتبر التدريب اثناء العمل أكثر أنواع التدريب كفاءة بالنسبة للاعمال التى يدخل عليها طابع العمليات المتكررة .

٤ - التدريب لتجديد المعلومات : ويتضمن هذا النوع من التدريب تزويد العامل بكل جديد من المعلومات فى التخصص الذى يمارسه . وتشتد الحاجة الى هذا النوع من التدريب فى ضوء التقدم التكنولوجى المعاصر الذى يدخل تجديدات مستمرة ودائمة .

٥ ـ اعادة التدريب : وهو ذلك النوع من التدريب الذى يمكن الفرد من تولى وظيفة جديدة أو القيام بأعباء ومسئوليات جديدة . ويختلف اعادة التدريب عن التدريب لتجديد المعلومات . فتجديد المعلومات فى نوع معين من أنواع التخصصات التى يمارسها الفرد ، بينما اعادة التدريب يعنى تقديم المعلومات اللازمة لفرد سوف يعمل فى تخصص جديد أو فى أحد المجالات الجديدة لتخصص قديم .

واذا ما قسمنا أنواع التدريب على أساس احتياجات المنشأة أو الأجهزة فاننا يمكن أن نميز الأنواع التالية من التدريب :

١ ـ تدريب العاملين الجدد : بهدف تقديم العامل أو تعريفه بمكانه فى المنشأة أو المنظمة وامداده بما يحتاج اليه من معلومات توضح له حقوقه وواجباته .

٢ ـ التدريب التخصصى : هو الى تنمية المهارات فى المجالات التخصصية المختلفة ، والعمل على الاستفادة المستمرة من الاكتشافات الحديثة وتجديد معلومات شاغلى الوظائف التخصصية كلما استجد جديد فى أعمالهم ووظائفهم من الناحية العلمية أو الفنية .

٣ ـ التدريب القيادى ، ويشتمل على التدريب لمستويات الادارة الثلاث : المستوى الاشرافى الاول ومستوى الادارة الوسطى ومستوى الادارة العليا . وقد سبق شرح ذلك تفصيلا عند الحديث عن تقسيم التدريب على أساس نوعية العاملين . واذا ما قسمنا التدريب على أساس النظم المستخدمة ، فانه يمكن تمييز الأنواع التالية :

١ ـ نظام التدريب فى مكان العمل : وهو أكثر نظم التدريب شيوعا . ويفضله الكثيرون من خبراء التدريب ، اد أنه يتوفر فيه الحافز القوى على التعلم ، فضلا عن أنه لايقوم فى مكان مصطنع سواء من الناحيتين المادية أو السيكولوجية[1] .

٢ ـ نظام التدريب فى مدارس مهنية : ولايختلف هذا النظام كثيرا عن نظام التدريب فى مكان العمل ، وان كان يمتاز عليه بأن الموظف أو العامل تحت التدريب يتجنب الارتباك

---

(١) د . محمد ماهر عليش ـ مرجع سبق ذكره ص ٣٦٨

والضغط الناتج عن مواقف العمل ، ومن ثم يكون قادرا على بلوغ مستوى معين من المهارة بسرعة أكبر .

٣ ـ نظام التلمذة الصناعية : والهدف من هذا النظام هو اكساب المتدرب مستوى عال من المهارة المهنية . فبرامج التلمذة الصناعية تعنى بتزويد المتدرب بمعلومات تفوق كثيرا ما يتلقنه فى نظام التدريب فى مكان العمل وفى نظام التدريب فى مدارس مهنية ، وذلك فى مجال المعرفة والمهارة اللازمتين لاتقان حرفة معينة أو سلسلة من الأعمال المتصلة بها .

٤ ـ نظام التدريب بالمنهج الخاص ، وهو نظام يغلب عليه الطابع التعليمى أكثر من الطابع التدريبى ، مثل برنامج خاص تعده منشأة للتدريب على أعمال الحسابات أو كيفية تحرير الطلبيات وأساليب تحرير مراسلات البيع .. الخ .

(٦) أساسيات التدريب :

للتدريب عدة مبادىء أساسية ، يجدر بنا التعرف عليها . ومن أهم هذه المبادىء :

١ ـ أن يكون التدريب هادفا ، بمعنى ان ترسم سياسة التدريب لتحقيق هدف معين للمنشأة أو المنظمة .

٢ ـ أن يكون التدريب تراكميا ومستمرا ، أى أنه يبدأ ببدء حياة العامل ويستمر فترة خدمته .

٣ ـ أن يكون التدريب متدرجا يبدأ من السهل الى الصعب .

٤ ـ أن يكون التدريب واقعيا ، بمعنى أن يجرى وفقا لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة للعمل الذى يقوم به .

٥ ـ أن يكون التدريب متطورا فى مادته العلمية وفى أساليبه ، فيأخذ بكل مستحدث وجديد فى المادة العلمية وفى فنون وأساليب التدريب .

(٧) الخطوات العلمية لاعداد الخطة التدريبية :

هناك خطوات علمية محددة لابد من مراعاتها فى عملية اعداد الخطة التدريبية . وهذه الخطوات يمكن تلخيصها فى :

١ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعنى الاحتياجات التدريبية مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب أحداثها فى معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التى تعترض سير العمل الانتاجى . فهى بذلك تمثل المؤشر الذى يوجه التدريب فى الاتجاه الصحيح .

وتنحصر الاحتياجات التدريبية بشكل عام فى ثلاثة عناصر رئيسية هى :

١ . تزويد العاملين بمعارف وخبرات مطلوب تزويدهم بها أو تنميتهم فيها .

٢ . تطبيق عملى لرفع معدلات الآداء والمهارات أو تعلم طرق عمل جديدة .

٣ . اكتساب أو تغيير سلوك واتجاهات .

وتتطلب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التعرف بوضوح على وتحديد من هم المطلوب تدريبهم ، وماهو نوع التدريب المطلوب لهم ومداه .

أما المصادر التى يمكن منها التعرف على الاحتياجات التدريبية فتتمثل فى :

١ . توصيف الوظائف والأعمال ، فهناك علاقة قوية بين توصيف الوظيفة وتحديد التدريب اللازم لشاغلها .

٢ . معدلات الاداء ، فالتعرف على هذه المعدلات يساعد على تحديد البرامج التدريبية للوصول بالأفراد الى مستوى الاداء المطلوب .

٣ . تغيير نظام العمل وظروفه ، فعمليات اعادة تنظيم الأجهزة أو التعديلات التى تدخل على سياسة وطرق العمل وكذا تجديد الآلات ، كل ذلك قد يتطلب اعادة التدريب . وبذلك فأنها تعتبر مصدرا من المصادر الهامة للتعرف على الاحتياجات التدريبية .

٤ . الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الوحدة من أهم المصادر التى تشير الى الاحتياجات التدريبية المطلوبة .

٥ . تقارير الرؤساء وآرائهم ، فهؤلاء بحكم وظائفهم يسهل عليهم تحديد نقط الضعف فى مرؤوسيهم . ولذلك فان هذه التقارير تعتبر من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية .

٦ . تقارير وآراء العاملين ، فالعامل هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل . ولذلك فان آراء العاملين ومايبدونه من وجهات نظر اثناء الاجتماعات أو اجابة على استفتاءات تعتبر من المصادر العامة للتعرف على الاحتياجات التدريبية .

٧ . تقارير الصيانة وتكاليف الانتاج ، فهى تعتبر من المؤشرات التى تدل على الاحتياجات التدريبية ، لأنها قد تظهر نقط الضعف فى الصيانة أو أسباب زيادة التكاليف التى يمكن علاجها بالتدريب .

٨ . تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة والحوادث والشكاوى . فمحتويات هذه التقارير يمكن أن تكون مصدرا هاما للتعرف على الاحتياجات التدريبية الواقعية ، لأنها تشير الى نقط الضعف التى يمكن تلافيها بالتدريب .

٢ - تحديد أنواع التدريب :

ويرتبط ذلك بتحديد الهدف من التدريب ومن ثم تحديد نوع التدريب الذى يكون الأكثر ملاءمة . وقد سبق شرح أنواع التدريب تفصيلا .

٣ ـ تحديد العاملين المطلوب تدريبهم :

من حيث عددهم ومستوياتهم وخبراتهم ونواحى النقص فى الكفاءة التخصصية أو القيادية أو السلوكية .

٤ ـ حصر المدربين :

عددهم وتخصصاتهم وخبراتهم . حتى يمكن حصر اعداد الدورات التدريبية التى يمكن تنفيذها ، وحتى يمكن تحديد مدى الحاجة الى الاستعانة بمدربين من الخارج .

٥ ـ أماكن التدريب :

يجب استعراض الأماكن المتاحة للتدريب من ناحية مراكز التدريب المتيسرة أو قاعات الدراسة أو الورش التى تلزم للتدريب حيث يؤثر هذا العامل تأثيرا كبيرا على حجم العمل التدريبى وعلى عدد المتدربين .

٦ - اختلاف أساليب وطرق التدريب :

تختلف أساليب وطرق التدريب اختلافا كبيرا . ومن الأمور الهامة عند وضع الخطة التدريبية الاختيار بين تلك الأساليب لاستخدام أنسبها . ومن المعلوم أن أهم الأساليب التدريبية : أسلوب المحاضرة ، ومناقشة الحالات وتقص الأدوار ، والمباريات الادارية ، والندوات والتدريب على اتخاذ القرارات .

٧ - تصميم البرامج التدريبية :

ويتضمن ذلك تحديد مضمون ومحتويات البرامج التدريبية ، وذلك فى ضوء الاحتياجات التدريبية والعاملين المطلوب تدريبهم ، والمدى المراد تدريبهم اليه ، والأهداف المطلوب تحقيقها . ويدخل فى تصميم البرامج التدريبية تحديد المواد التدريبية تحديدا دقيقا ، وتحديد أسماء المحاضرين والمديرين لكل موضوع ، وزمن البرنامج ، وتوزيع الوقت الكلى للبرنامج على الموضوعات وعلى المدربين ، واختيار المصادر والمراجع العلمية للمادة التدريبية ، وتحديد دور الدارسين فى البرنامج وأنواع الواجبات المفروض عليهم القيام بها .

٨ - تقييم التدريب :

ليس معنى وجود برنامج للتدريب ، وهيئة قائمة على تنفيذه والاشراف عليه . ان عملية التدريب تسير بالشكل المطلوب ، وان أهداف التدريب ستتحقق فى نهاية الفترة الموضوعة للبرنامج[١] . ولذلك فان من العمليات الهامة تقييم برامج التدريب لتحديد فعاليتها . وعلى الرغم من أن قياس فعالية التدريب تعتبر من الأمور الصعبة إلا أنه يجب استخدام كل الوسائل والمؤشرات الممكنة . فمثلا قد نأخذ معدل الانتاج أو معدل الحوادث أو سجلات التكاليف كمعايير لتقييم التدريب المهنى . كما يمكن أن تستخدم الاستقصاءات أو الاختبارات الكتابية كمعايير لتقييم برامج اخرى من التدريب . كما يمكن أيضا ان يقاس أثر التدريب

(١) د . صلاح الشنوانى ـ ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ـ مؤسسة شباب الجامعة ـ اسكندرية ١٩٨٦ ـ ص ١٥٥ .

بوسائل القياس القبلى Pretest (قبل تنفيذ البرنامج) والقياس البعدى After Test (بعد تنفيذ البرامج) .

وعلى الرغم من صعوبة عمليات قياس أثر التدريب فاننا نشير الى أهمية تحديد المعايير التى يتم على أساسها التقييم ، وأن يتم اختيار هذه المعايير بعناية ، وان تكون متسمة بالموضوعية .

٩ - تكلفة التدريب :

كخاتمة فى موضوع التدريب يجدر بنا ان نتناول التدريب كتكلفة وعائد . ومن حيث المبدأ العام يجب أن يكون العائد من البرامج التدريبية أعلى من التكلفة . ولكننا فى هذا الصدد يلزم أن نشير الى ملاحظتين هامتين :

١ . أنه قد يتعذر بالنسبة لبعض أنواع التدريب أن نقيس أثارها قياسا ماديا .

ومن هذه الأنواع تلك التى تتعلق بتغيير الاتجاهات واكساب الولاء ورفع الروح المعنوية .

٢ . أن أثار التدريب قد لاتظهر على المدى القصير .

وعلى وجه العموم فإننا نرى أن التدريب يمثل حلقة استراتيجية وأداة فعالة ووسيلة حاكمة من الوسائل التى تعين القائمين والمسئولين على المنظمات والمنشآت المختلفة على امكانية ارشاد مرؤوسيهم والاشراف عليهم . ومن هنا تتضح العلاقة بين التدريب وبين المضمون العلمى والمفهوم الحقيقى لوظيفة التوجيه .

(جـ) التحفيـــــز :

تشكل عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس وغيرة أمرا بالغ الأهمية فى مجال ادارة الأعمال . وتقع هذه العملية فى موقع القلب من وظيفة التوجيه ، حيث أنها تمثل عملية مفتاحية لحسن الاستخدام لكل الادوات التى يمارس بها التوجيه وظيفته . فالتحفيز عنصر ديناميكى فى عملية التدريب من جهة ، وفى سلامة سير وفعالية الاتصالات من جهة ثانية ، وفى تهيئة المناخ الصحى المتسم بالعلاقات الانسانية داخل المنظمة من جهة ثالثة .

بعبارة أخرى يمثل التحفيز علاقة مركبة ومتداخلة بين أدوات التوجيه الأخرى : إتصالات ـ تدريب ـ علاقات إنسانية .

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية موضوع الحوافز .

وجدير بالملاحظة أن هذه الدراسات تفاوتت بين التبسيط والتعقيد .

ويمكن ايجاز النقاط الاساسية بموضوع التحفيز على النحو التالى :

(١) المقومات الأساسية لعملية التحفيز :

أوضح كريستوفر أدجنتين[1] أن عملية التحفيز يمكن تصويرها من خلال تلك الصورة التى أوردها حين يقول : ان الذى يريد أن يغرس نبتا لينمو ليشبه تماما المدير الذى يريد أن يحفز عاملا أو موظفا ، والشجرة التى يريدها نامية تشبه تماما الموظف الذى يريد حفزه أو حثه . ومالم تكن النبتة بطبيعتها تحمل الامكانيات الأساسية للنمو يتعذر تماما انباتها ، مهما بذلت الجهود .

واذا نقلنا هذا التشبيه الرومانسى إلى دائرة المعالجة العلمية ، واضفنا إليه اعتبارا هاما فى أن مادتنا تنصب اجمالا وتفصيلا على العنصر البشرى ، فاننا نستطيع أن نخلص الى أن المقومات الأساسية لعملية التحفيز تنطوى على :

١ ـ ضرورة توفر الحد الأدنى من القدرة عند العامل ، متمثلة فى المعرفة والمهارات الأساسية والذكاء .

٢ ـ ضرورة توفر الاستعداد[٢] .

٣ ـ تهيئة البيئة .

٤ ـ التعزيز أو التدعيم .

ومعنى ذلك ان أى جهود تبذل للتحفيز والحث على زيادة العمل أو الاداء لن تتحقق أهدافها مالم يكن لدى العامل استعداد وقدرة ، ومالم نهيىء المناخ المناسب لتأكيد امكانيات القدرة وزيادتها عن طريق عمليات التعزيز أو التدعيم .

(٢) معنى التحفيز :

ولكى نفهم التحفيز فقد يكون من الأوفق تقديم تعريف له . فالتحفيز يعنى تحريك الناس نحو الاداء . فالموظفون اذا كانوا يحاولون الاداء فأنهم يفعلون ذلك لأنهم حفزوا لهذا الاداء بشكل أو بآخر . والحافز هو الذى يحرك الشخص نحو أداء عمل ما .

وبعبارة أكثر تحديدا ، يمكن تعريف الحافز بأنه ذلك الباعث المادى أو المعنوى الذى يدفع الشخص الى اداء عمل ما ، أو تحسين ذلك الاداء .

(٣) أنواع الحوافز :

تعددت تقسيمات الحوافز الى عدد من الأنواع . فقسمها البعض الى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة ، وقسمها آخرون الى حوافز اقتصادية وحوافز غير اقتصادية ، وقسمها فريق ثالث الى حوافز ذاتية وحوافز غير ذاتية . وأكثر هذه التقسيمات شيوعا هو ذلك الذى يقسم الحوافز الى نوعين :

---

1) Christopher R. Edginton, John G. Williams, (Wiley & Sons, New York, 1978).

(٢) يفرق علماء النفس بين الاستعداد Aptitude وبين القدرة Ability باعتبار أن القدرة هى ناتج تنمية الاستعداد بالتدريب والتعليم .

- حوافز مادية (إيجابية وسلبية) .
- وحوافز معنوية (إيجابية وسلبية) .

النوع الأول : الحوافز المادية :

١ - الحوافز المادية الإيجابية :

وينظر إليها على أنها أقوى الحوافز على العمل ، إذ مازال من المتعذر حتى الآن اقتناع بعض المديرين بأن العمال يمكن حثهم على العمل بحوافز أخرى خلاف الحافز المادى .

ويتمثل هذا الحافز فى الأجر وملحقاته بالصور والأشكال التالية :

١ . الأجر ، سواء أجر الوقت أو أجر القطعة .
٢ . المكافآت التشجيعية .
٣ . العلاوات الدورية والعلاوات الاستثنائية .
٤ . الترقيات .
٥ . اشتراك العاملين فى الأرباح .

وتهدف كل هذه الأنواع الى اشباع الحاجات المادية لدى العاملين .

٢ - الحوافز المادية السلبية :

وهى تهدف إلى إحداث نفس التأثير على العاملين ، ووسائلها :

١ . الخصم من الأجر .
٢ . الحرمان من المكافأة أو العلاوة .
٣ . الحرمان من الترقية .

وعلى الرغم من الوزن الكبير الذى يعطيه البعض للحوافز المادية بجانبيها الايجابى والسلبى . فاننا نورد عليها تحفظا هاما مؤداه ان سلاح المال وحده لايكفى . وآية ذلك أنه قد أصبح من المألوف أن يسعى الأفراد الى استبدال أعمالهم بأعمال أخرى قد يقل أجرها عن أعمالهم الحالية ، لاشباع حاجات أخرى غير مادية .

النوع الثانى : الحوافز المعنوية :

وهى لاتقل أهمية عن الحوافز المادية ، بل قد تزيد عليها فى بعض الأحيان .

فضلا عن ان الحوافز المادية لاتؤدى ثمارها المرجوة دون ان تساندها الحوافز المعنوية . وهى تنقسم الى قسمين :

١ - حوافز معنوية إيجابية مثل :

١ . الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل .
٢ . احترام مشاعر العاملين .
٣ . الثناء والمديح والتشجيع .

٤ . توفير الأمــــــن .
٥ . نشر اسماء الممتازين فى لوحات شرف .
٦ . شهادات التقدير .

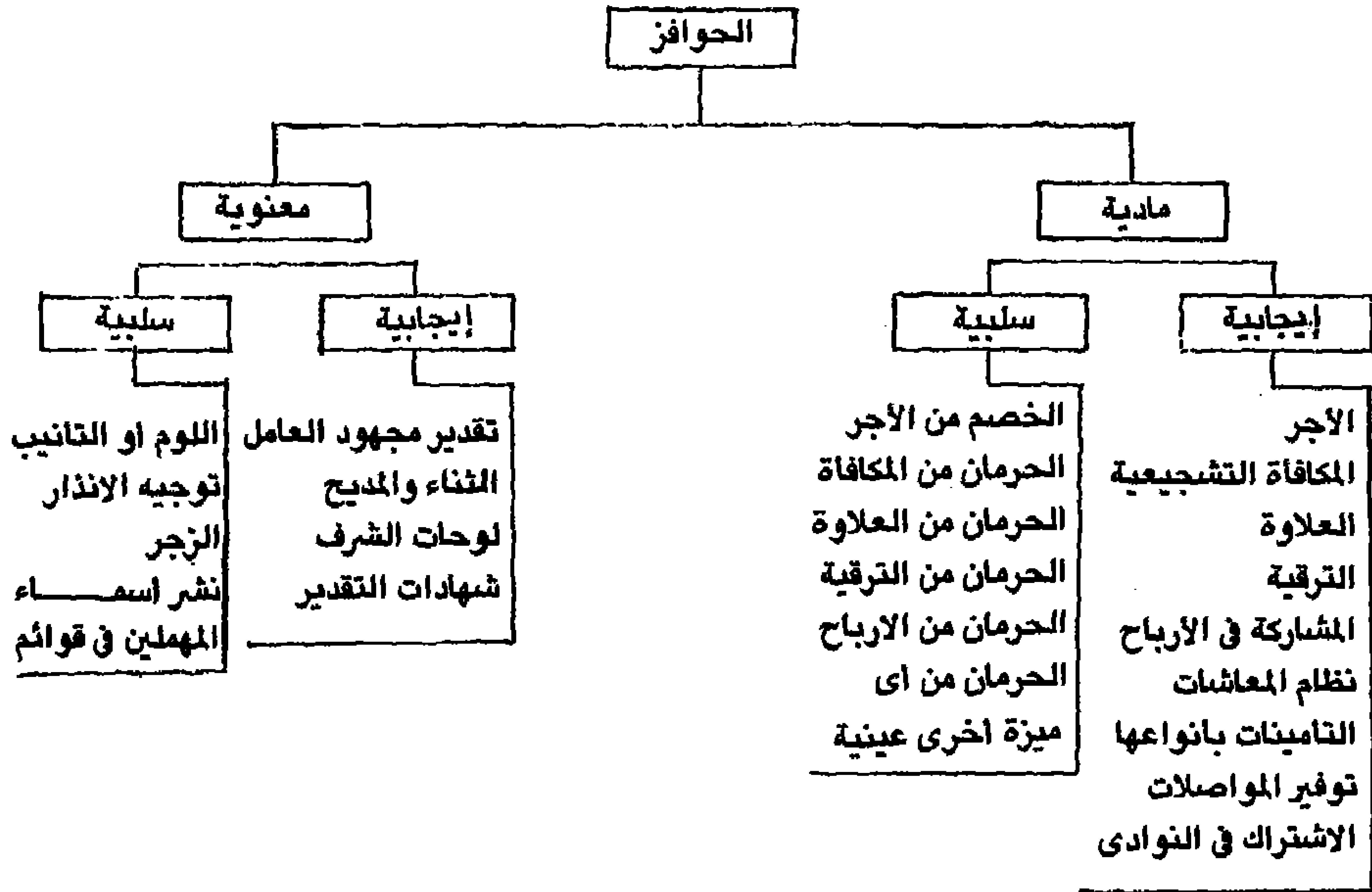
٢ - حوافز معنوية سلبية مثل :

١ . اللوم والتأنيب .
٢ . توجيه انذار .
٣ . الزجـــــر .
٤ . نشر أسماء المهملين فى قوائم خاصة .

ويمكن أن نلخص النوعين الأول والثانى من الحوافز بجانبيها الايجابى والسلبى فى التالى :

شكل رقم (٨ - ٢)

انواع الحوافز



وقبل أن نختتم الحديث عن الحوافز يهمنا أن نشير إلى :

١ - الحوافز تعد بمثابة أداة رئيسية من أدوات التوجيه .
٢ - أن هناك أكثر من سبيل يمكن اتباعه فى عملية التحفيز .
٣ - أن تحديد نوع الحافز الذى يستخدم أمر مرهون بمتطلبات العمل والعاملين . وان استخدام الحافز الملائم يعتبر علامة من علامات نجاح الادارة .
٤ - ان مهمة استخدام الحافز المناسب تقع على عاتق الادارة .

(د) العلاقات الانسانية :[1]

للعلاقات الإنسانية التى تسود الجماعة أكبر الأثر على كفاية التوجيه فيها . ويقصد بالعلاقات الإنسانية السلوك الإدارى الذى يقوم على تقدير كل فرد داخل المنشأة أو المنظمة والاحترام المتبادل بين العاملين ، رؤساء ومرؤوسين .

وتتأثر خطة العلاقات الإنسانية بكثير من العوامل ، منها أهداف المنظمة أو المنشأة والتقاليد المرعية فيها ، والظروف الاقتصادية التى تمر بها ، والبيئة التى ينشط فيها العاملون بالاضافة الى السياسيات التى تفرضها الدولة فى هذا الخصوص .

ويمكن القول بصفتة عامة أن خطة العلاقات الإنسانية التى يضعها أى مدير ينبغى أن تهدف إلى كسب محبة العاملين واحترامهم ، ورفع روحهم المعنوية واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، بالاضافة إلى العمل بقدر الامكان على تقويم العاملين المعوقين للعمل .

---

(١) المزيد من التفاصيل راجع الفصل الثالث عن مدارس الفكر الادارى : مدرسة العلاقات الانسانية .

الفصل التاسع

وظيفـــة الرقـــابة

أولا : تعريف بالرقابة الادارية
ثانيا : خطوات الرقابـــــة
ثالثا : معالم الرقابة الفعالة

أولا : تعريف بالرقابة الادارية

مقدمة :

تعتبر الرقابة الادارية مرحلة أساسية من المراحل العملية لتنفيذ الخطة . ويستلزم اتباع أسلوب التخطيط العلمى ضرورة وضع نظام للمراقبة الادارية يشمل كافة الاهداف والمؤشرات الواردة بالخطة لمختلف القطاعات ، ضمانا لنجاح البرامج التنفيذية . ومعنى هذا أن أية خطة تتطلب بالضرورة رقابة منظمة وشاملة ومستمرة ، حتى يمكن التعرف على مواضع الصحة ومواضع الخطأ ، ومن ثم تحقيق التقديرات والتنبؤات وتعديل الانحرافات على أساس ما يمكن كشفه من معلومات وحقائق ، وتحسين البرامج ونظم الاداء ومعدلات التنفيذ ومستواه . ومعنى هذا ايضا أن الرقابة يجب ان تسرى على جميع مكونات الخطة من استثمار وانتاج وعمالة وتوزيع واستهلاك وادخار وتخزين وتكاليف واسعار وصادرات وواردات .. وغيرها . أى أنها تلازم عمليات التنفيذ كلها . وتكشف السلبيات وتقدم المقترحات ، وتتخذ الاجراءات الكفيلة بالتغلب على العوائق والصعوبات ، وتشير باتباع أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية الملائمة ، وتوجه الى فرص زيادة معدلات النمو ، وتضع يدها على عوامل الضعف والقوة فى الاجهزة المنفذة ، محققة بذلك واقعية الخطة وواقعية البرامج المنفذة لها ، وساعية الى خلق كادر ادارى من ذوى الخبرة العملية القادرة على التصدى للصعاب وتخطى العقبات .

ان وضع الخطط الجيدة لايعنى بالضرورة حتمية تحقيق الأهداف . فهناك عوامل كثيرة ومتغيرات متعددة لاحصر لها يمكن أن تحدث خلال فترة التنفيذ وتجعل من الأهداف الموضوعة شيئا بعيد التحقيق . ولأجل تجنب وضع كهذا ، ينبغى أن يقترن تنفيذ أى خطة على أى مستوى من المستويات وفى أى نوع من أنواع الأعمال التى تتطلب ادارة بشرية ، بممارسة الرقابة على هذا التنفيذ من أجل التصدى للعوامل التى تحول دون التنفيذ السليم .

(أ) الرقابـــة والتنميـــــة :

ان تحقيق التقدم والنمو الاقتصادى يعتبر نمطا للنظام القائم فى المؤسسة أو الهيئة وليس حالة طارئة . ويلعب الجهاز الادارى فى هذه المؤسسة أو تلك الهيئة دورا رئيسيا فى تحويل «الحالة» الى نمط ومن الصعب أن نتصور ذلك الدور دون أن نعترف بدور «الرقابة» التى تستطيع وحدها ان تضع يدها على مشاكل التحول وتحيلها الى تقدم مضمون التحقيق .

والجهاز الادارى كجهاز للتنمية لابد له من تفاعل أمور ثلاثة هى :

١ – ان وجود هذا الجهاز فى أية مؤسسة أو هيئة لاقيمة له ولامفهوم الا بارتباطه بالتنمية التى ادتها قوى الانتاج وجهود القضاء على التخلف الذى نعانى منه فى كل ميدان .

٢ ـ ان تطوير قوى الانتاج مرتبط بالنمو الصناعى الذى يحتاج هو الآخر الى رقابة دقيقة لعلاج الخلل الحادث فى كل جوانبه ، وخاصة فى الجوانب الادارية .
٣ ـ ان النمو فى مجالى الانتاج والتصنيع يحتاج الى تحولات اجتماعية أساسية لاتتم ولاتتحقق الا فى ظل رقابة عامة ومباشرة عن طريق جهاز مسئول يتولى تحقيقها والقيام بمهامها .

ومعنى هذا ان «الرقابة» تعد من وجهة النظر الادارية اداة تحول اجتماعى واقتصادى بالدرجة الأولى . لهذا يجب علينا أن نتساءل : أى نوع من الرقابة ؟ والجواب على ذلك انها الرقابة التى تؤمن بالتنمية ، أى تلك التى توضع لها ايديولوجية تنمية قادرة على ان تنال تأييد وحماس كل فئات العاملين من أعلى مصاف الادارة الى ادناها فى بوتقة عامة لتمثل ما يشبه الادارة الشاملة للتنمية ، دون وهن أو انحراف أو تقصير .

ان التنمية التى نسعى اليها والتقدم الذى نبتغيه يتطلب تضحيات عديدة من جوانب مختلفة تنتهى الى زيادة الجهد والبذل والعطاء ، وتماسك فى الاستهلاك ومتانة فى الأخلاق . وأقصر الطرق لتحقيق ذلك كله هو «الرقابة» التى تسعى مخلصة الى تحقيق تغييرات اجتماعية جذرية تتعلق بالقيم والاتجاهات . وهذا لن يتحقق إلا بتوافر حد أدنى من الإلتزام بمفهوم الرقابة ، وإيمان كامل بأهميتها .

(ب) تعريف الرقابة :

تعنى الرقابة مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعة . أو هى بعبارة أخرى وظيفة مهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف ، وتقويم هذا الاتجاه اذا انحرفت عنه .

(جـ) المناخ الملائم للرقابة :

ان هذا الحد الأدنى من الالتزام والإيمان بقيمة الرقابة وبمفهومها لايمكن تحقيقه إلا بتوافر شرطين :
١ ـ القدرة على اثبات فائدة الرقابة اجتماعيا وحضاريا واقتصاديا وتقدميا بالنسبة للجميع من اداريين ومتعاملين .
٢ ـ الارتباط الوثيق بين هذه الرقابة وبين القيم والتقاليد والأصول الحضارية والثقافية للمجتمع المحلى وعدم الانفصال عن هذا الاطار .

ومعنى هذا أن الرقابة الادارية لابد أن تقوم على اكتاف قيادات ذات وعى والتزام ، وهو ما لايمكن أن يتحقق إلا فى ظل سياسة ادارية قادرة على إحداث تعبئة للاذهان وللنفوس وتوجيهها الى تحقيق العمل الإيجابى للتنمية والتقدم . فوجود «الرقابة» الفعالة يعنى ضمان وجود الادارة الفعالة التى تستطيع أن تضمن تحقيق جهد عام يعمل على التكاتف والارتباط لتحقيق التنمية بصورة موضوعية ، وتحقيق السيطرة الفعالة على البيروقراطية التى إما أن تكون أهم أداة فى تنفيذ السياسة العامة للتنمية ، أو تكون عائقا يقف حجر عثرة فى سبيلها .

ولاشك أن الرقابة الادارية التى تمتلك الوعى والاحساس بالمسئولية العامة لابد أن تخضع خضوعا كاملا للسياسة العامة وان تتولاها كفاءات مهنية عالية ، بحيث تصبح النظم على هذا الأساس نظما ادارية مساسة يتحقق عن طريقها الصالح العام لانظما سياسية مدارة لتحقيق أهداف فئة تديرها ، فهذه الرقابة الواعية تعنى الى تحقيق أعلى مستوى من الجودة والاداء ، وفى حدود الأجهزة والادارات القائمة دون الحاجة الى انشاء أو اضافة ادارات أو أجهزة جديدة .

(د) أهداف الرقابة :

ان التحديات الكثيرة التى لاحصر لها والتى تواجهها الادارة لها آثار ونتائج بعيدة المدى فى قصور العمل الادارى عن تحقيق التنمية ، مما يستلزم أن تقوم الرقابة بأعمال ومجهودات تحد من آثار هذه التحديات أو توقفها . وهذا يتطلب بدوره ان تتشعب أعمال الرقابة لتقف فى وجه مشكلات ادارية مختلفة ، منها مايتعلق بالهياكل التنظيمية ، وما يتعلق بتطوير أساليب الادارة ، وما يرتبط بتنمية القيادات والأفراد اللازمين لعملية التنمية ، وماهو نابع من اللوائح أو الأنظمة القائمة .

(١) فقد تكون الهياكل التنظيمية عاجزة عن الوفاء بمتطلبات التنمية نتيجة غياب الاجهزة التى يمكنها ان تقوم بالعمل على خير وجه وأحسنه . وقد يكون هناك عدم وضوح فى العلاقات الادارية والتنظيمية بين الوحدات الادارية المختلفة ، مما يتسبب فى ازدواجية العمل أو تداخله . وقد يرجع هذا العجز الى ضعف عمليات التنسيق بين القطاعات والوحدات المنفذة ، أو الى تمركز السلطة ومراكز صنع القرار ، وقد يرجع الى صغر حجم الوحدات النوعية للدرجة التى لاتستطيع الادارة بها أن تحقق الكفاءة اللازمة فى أعمال التشغيل أو الرقابة .

(٢) وقد يعود القصور فى تطوير أساليب الادارة الى عدم استخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة ، أو الى استخدامها دون تحقيق الكفاءة اللازمة ، نتيجة انتقاء التكنولوجيا غير المناسبة للطاقات والامكانيات المتاحة ، أو أنه يرجع الى توفر هذه الأجهزة ولكنها لاتستخدم الاستخدام الأمثل الذى يتحقق عن طريقه التقدم والنمو فى أساليب الادارة ، وذلك باهمالها فى توفير نظم المعلومات وفى عملية اتخاذ القرارات واحكام الخطة . ومعنى هذا بالطبع ان الادارة تصبح عاجزة عن استخدام الأساليب الصحيحة فى المتابعة وفى التقييم . ولاننسى هنا أن نشير الى أن تعدد أجهزة الرقابة والتقييم قد يكون فى حد ذاته صاحب الأثر الأكبر فى اعاقة التنمية وفى تزايد المشكلات المرتبطة بأعمال التقييم والمراقبة .

(٣) وتتدخل الرقابة ايضا فى حل مشكلات تنمية القيادات والافراد عندما تعطى آراءها وملاحظاتها على سياسات الاختيار والتعيين وتوضح مدى آثارها على كفاءة هذه القيادات وهؤلاء الأفراد . كما تستطيع أن يكون لها دور فعال فى وضع وتحديد سياسات الحوافز وضمان فاعليتها ، وأن تنبه الى النقص فى نوعيات معينة من الفنيين والمتخصصين ، والى ضرورة

الاهتمام بتدريب المهارات ، والحد من وضع القيود على الكفاءات والقيادات . كما أن لها دورا كبيرا فى القضاء على السلبيات الناتجة عن تجنب البعض لتحمل المسئولية الملقاة على عاتقهم ، أو عدم القدرة على مواجهة المواقف الطارئة والمتغيرة ، أو تجنب تحمل المخاطر أو الفشل فى مواجهتها ، أو عدم الاهتمام بالوقت وتقدير قيمته باعتباره أحد عناصر الكفاية الانتاجية .

(٤) كما أن الرقابة تعتبر أداة عون للتنبيه الى قصور اللوائح والانظمة فى مجال تقنين الأهداف وتوجيه وسائل العمل تحقيقا لهذه الاهداف ، وعلى امكان تعديل وتطوير هذه اللوائح لمواجهة المتغيرات وتوضيح مزايا هذا التعديل والتطوير فيما يرتبط باحداث وتحقيق التنمية المستهدفة . وهى بالاضافة الى ذلك الوسيلة الوحيدة لكشف ما يتضح عند تطبيق هذه اللوائح والأنظمة من عدم الوضوح أو اللبس أو الغموض أو التعدد أو التعقيد .. الخ ..

مما سبق يتضح لنا ان للرقابة دورا ما فى كل مجال من مجالات العمل الادارى ،وأنها إذا ما أحكمت وعملت بوعى كامل بالاهداف التى وجدت من اجل تحقيقها فانها سيترتب على وجودها أمور تصبو الادارة الى تحقيقها ، وتسعى منذ البداية الى نقلها من موضع الآمال والأحلام الى موضع الحقيقة والواقع .. ومن ذلك على سبيل المثال : الإيمان بتقديم الصالح العام على الصالح الخاص وإزالة العوائق أمام برامج تنفيذ خطط التنمية ، والحفاظ على أموال الدولة وعدم بعثرتها ، وتوخى تحقيق الأمان والعدالة لكل المواطنين ، والحرص على أسرار الوظيفة والمؤسسة أو الهيئة حفاظا على الأمن الداخلى وعلى مبدأ المنافسة المشروعة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند التعامل مع المراجعين .

ولعلنا لانبتعد كثيرا عن جوهر الرقابة وأساسها اذا ما القينا على عاتقها عبء متابعة أسباب الفساد بالنسبة لبعض فئات الموظفين ، فهى التى تستطيع أن تتحقق من أسباب هذا الفساد وأن ترجعه إلى أصوله وأسبابه : فهل يرجع إلى انخفاض مستوى الأجور ، أو الى ارتفاع تكاليف الحياة ، أو الى الرغبة لدى البعض فى تحقيق مستوى معين من مستويات الرفاهية ليس فى طاقتهم ؟ وهل يمكن أن تقضى على مظاهر الفساد هذه اذا ما اقترحت الرقابة الحلول اللازمة لتحقيق الكفاية فى العمل وفى الانتاج ، وفى التصرف وفى السلوك وفى وسائل وأساليب تنفيذ الخطط وبرامج التنفيذ ، وفى التغلب بصفة عامة على المشاكل التى تقف فى وجه نجاح المشروع ،

ان الرقابة لها دور أيضا فيما هو أبعد من ذلك . فهى التى تعين على تحديد الأسس الاخلاقية والقيادية التى يتم بناء عليها اختيار القيادات حتى تصبح هذه القيادات قادرة على اعطاء المثل والقدوة ، ولاتحمى الموظف الفاسد أو تغض النظر عن اخطائه واساءاته وأسباب انحرافه وفساده اداريا واخلاقيا . فالرقابة تقف متحدية لكل فساد ، وتضع القواعد والتوجيهات

اللازمة لحسن الاختيار وحسن سير العمل وابعاده عن مؤثرات ومغريات المال والوساطة والتشهير والتهديد أو الانصياع لكل هذا كأمر واقع .

(هـ) مداخــل الرقابة :

معنى هذا أن هناك مداخل كثيرة للرقابة يمكن أن تلج أيا منها لتؤدى دورها فى التطوير والتنمية الادارية ، منها ماهو اجتماعى ، ومنها ما هو تنظيمى أو قانونى ، ومنها ماهو ادارى .

فالمداخل الاجتماعية للرقابة كثيرة ومتعددة ، أولها أن تنظر الرقابة الى ما تحدثه التنشئة الاجتماعية للموظف من آثار يترتب عليها تقبله أو رفضه للفساد ، وثانيها ما يمكن أن تقوم به أجهزة الاعلام المختلفة ووسائل التربية الحديثة وما تملكه أو تستخدمه من وسائل ومؤثرات ومحفزات دينية وأخلاقية لمعالجة مشاكل الانحراف والفساد الادارى . ويكمل هذا ايضا دور الجمعيات الثقافية والمهنية والاجتماعية ودور المدرسة والمسجد فى مناقشة ومعالجة أوجه هذا الفساد .. الخ .

أما المدخل التنظيمى أو القانونى فهو الذى يتيح للرقابة فرصة الاطلاع ودراسة النصوص المطبقة عند معالجة صور الانحراف والفساد المختلفة ، وخاصة اذا ما كان الأمر يتعلق برشوة أو اختلاس أو أى صورة مماثلة من صور الانحراف ، مثل استخدام الأموال المرصودة لغير الأغراض المخصصة لها ، أو تفشى المحسوبية أو محاباة الأهل والأقارب والأصدقاء ، أو تحقيق المصالح الشخصية واستغلال النفوذ أو استغلال المنصب أو افشاء الأسرار أو التورط فى الأنظمة المحظورة ، أو ممارسة أعمال البيع والشراء أو الأعمال التجارية ، أو أن تكون للموظف مصلحة خاصة فى عقد أو أعمال أو مقاولات أو مناقصات تتصل بأعمال وظيفته أو جهة عمله . والرقابة تستطيع أن توضح مدى امكانية استغلال الثغرات الموجودة فى اللوائح والأنظمة من قبل الموظف تحقيقا لمصالحه الشخصية ، وأن تقف فى حزم بما يتوفر لها من سلطة فى وجه هذا الاستغلال والفساد ، على شريطة أن يتوفر لها السيادة فى تنفيذ ما تصدره من قرارات وأحكام بسرعة وبصورة سليمة . وهى وحدها التى تستطيع أن تحدد المسئولية فى هذا الانحراف والا تعطى الفرصة لالقاء التبعة على الغير من الرؤساء أو المرءوسين أو الزملاء بغرض التصرف بالاسلوب الذى يدافع الموظف به عن نفسه . ولاشك أن تحقيق ذلك لايأتى الا عن طريق اعطاء السلطة الرقابية الحق فى اعادة النظر فى التشريعات واللوائح الادارية كى تحقق أهدافها ، وان تشارك فى وضع الخطط والمناهج والبرامج الخاصة بالتوعية باللوائح والقوانين ، وأن تدرس الآثار المترتبة على وضع هذه اللوائح والقوانين قبل اصدارها حتى تأتى متناولة كافة الأنشطة غير الاخلاقية وتنجح فى الحد من الانحراف والتقصير ، بالاضافة الى ضمان الحزم والعدالة عند التطبيق لأنها هى الوحيدة من بين الأجهزة الادارية التى تقف على كل أسلوب من أساليب الفساد ، ولديها بيان بمدى صلاحية وكفاية الأنظمة الكفيلة بالقضاء عليها .

أما من ناحية المدخل الادارى للرقابة فانه يعطيها فرصة الوقوف على مدى افتقار الجهاز الادارى الى التنظيم . فهو الذى خلق الشعور بعدم المبالاة لدى الموظفين ، مما يؤدى الى الاهمال وتشتيت المسئولية ، وكيف يؤثر غياب التعليمات والضوابط فى مسار العمل ويفسح الطريق أمام الفساد . كما يتعرف على الآثار المترتبة على عدم معالجة مواقع الفساد بطريقة حازمة ، وما ينجم عن ادخال الاعتبارات الشخصية والاجتماعية فى مختلف التصرفات . وتتلمس الرقابة أيضا آثار الصلاحيات والاختصاصات الواسعة التى تمنحها الادارة للموظف فى تهيئة الفرص أمامه للحصول على المال دون وجه حق ، وما هو الدور الذى يلعبه ضعف القيادة الادارية فى تشجيع الفساد بالاضافة الى محاولة تعرفها على تأثير عدم كفاءة الموظف وافتقاده للمهارة الادارية على سلوكه فى العمل . كما ان للرقابة آثارها فى التعرف على نتائج عدم اعداد الموظف الاعداد الكافى لكى يلم بأصول الوظيفة على الصعيدين النظرى والعملى وفى انتشار الفساد الادارى والانحرافات . وكثيرا ما تلجأ الرقابة عند كشف هذه الانحرافات أو كاجراء وقائى لمنع وقوعها الى التوصية بنقل وتبديل واحلال بين الموظفين القائمين على بعض الأعمال بصفة منظمة وخاصة فى تلك الأعمال التى لها صلة بصرف أو تسليم الأموال من المتعاملين أو المراجعين ، مثل منح القروض أو صرف الاعانات والتصاريح والتراخيص والعمليات ذات الطابع المالى والاقتصادى . كما تعمد الدولة الى تعزيز العلاقة وتقوية الرابطة وتنسيق العمل بين أجهزة الرقابة الادارية فى مختلف ادارات ومنظمات الدولة . وتوجه الرقابة نصائحها الى الجهات المعنية باتباع الأسس الموضوعية عند التعيين والاختيار والتدريب وعند توضيح الاختصاصات والصلاحيات ، كما تدعو الى إيجاد الضوابط الواضحة التى تكفل منع الانحراف أو العقاب عليه ، بل أن الحكومات المختلفة تسعى فى غالبيتها الى إيجاد جهاز مركزى دائم ومتفرغ للرقابة ، مزود بالكفاءات والمهارات اللازمة لتوفير عناصر الوقاية والعلاج فى العمل الادارى .

ثانيا : خطوات الرقابـــــــة

(أ) مقدمة :

الرقابة كما سبق أن أوضحنا هي العملية الأساسية التي توجه النشاط نحو هدفه الذى رسم له مقدما . وما نأمله من وراء الرقابة ومفهومها هو أن يصل النشاط الى نتائجه التي نهدف الى تحقيقها . ولذلك وجب أن نتعرف أولا على هذه النتائج .

وينبني جوهر الرقابة على توافر عناصر هي : هدف متفق عليه ، وخطة مقررة سلفا وسياسة تسير على هداها الأعمال ، ومقاييس للنشاط ، ومعدلات للاداء ، وقواعد تتخذ على أساسها القرارت ، وأدوات لقياس الاداء الفعلى .

فالرقابة وظيفة ادارية نقيس بها النشاط الجارى ، مقارنا بالمعيار الذى حددناه لذلك النشاط . وبعد هذا القياس والوصول الى نتائج علمية واضحة تعمل على تصحيح المسار اذا كانت هناك انحرافات خرجت به عما هو محدد له ، حتى يحقق فى النهاية الأهداف المرجوة .

ولابد للمدير أن يعرف كيف يطبق هذه المفاهيم الأساسية للرقابة ، على كافة المجالات الادارية والأنشطة ، مثل الرقابة المالية ، والرقابة على الانتاج ، وضبط الجودة ، والرقابة على المخزون ، ورقابة المبيعات ، وما الى ذلك من أوجه النشاط فى مجالات الأعمال .

(ب) الخطوات الأساسية للرقابة :

وعلى ذلك فهناك أربع خطوات أساسية تقوم عليها الرقابة هى :

١ ـ وضع المعايير الرقابية .

٢ ـ قياس الاداء الفعلى .

٣ ـ مقارنة الاداء الفعلى بالمعيار الرقابى للتعرف على مقدار الانحراف عما ينبغى تحقيقه .

٤ ـ تصويب الانحرافات .

(١) وضع المعايير الرقابية :

المعيار الرقابى هو الهدف الذى نسعى الى تحقيقه من كل عمل كلى أو جزئى . فمثلا لكل عامل فى المصنع هدف انتاجى عليه أن ينجزه خلال فترة زمنية معينة . ولكل قسم فى المصنع هدف ، وللمصنع كله هدف هو عبارة عن أهداف الاقسام مجتمعة . وكذلك فان لكل بائع هدفا هو زيادة عدد الوحدات التى يبيعها ، أو قيمة مبيعاته خلال زمن محدد . ولقسم البيع هدف يتمثل فى مجموع اهداف من يعملون فيه . كما ان لادارة المبيعات هدف كلى اكثر شمولا .

هذه الاهداف هى المعايير الرقابية . ولهذا يجب أن تكون واضحة ومحددة حتى ولو لم ترد فى الموازنة التخطيطية تفصيلا . فمثلا قد لايرد فى الموازنة مقدار الخطابات التى يكتبها الناسخ على الآلة . فحينئذ علينا ان نحدد له عدد المكاتبات التى ينجزها كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر ويكون عدد هذه المكاتبات هو المعيار الرقابى لما يقوم به ذلك الناسخ من عمل .

ويجب أن يكون المعيار الرقابى واقعيا ، أى ممكن التحقيق ، وأن يكون مناسبا لقدرات العامل وفقا لظروفه الخاصة . فلا بأس أن يختلف المعيار الرقابى لأحد العمال فى قسم التركيبات عن المعيار المحدد لعامل آخر فى نفس القسم ، خاصة اذا اختلف الاثنان فى السن أو الخبرة السابقة أو الحالة الصحية مثلا .

هذا وقد يكون المعيار الرقابى ماديا ، كوحدات السلع ، أو معنويا ، كالروح المعنوية العالية . وفى هذه الحالة لابد من وضع تعريف واضح لكل هذه المسميات ، حتى يمكن قياسها دون أن يحدث اختلاف فى القياس اذا تعدد من يقومون به .

ولابد من وجود مقاييس واضحة للمعايير الرقابية . فقد يكون المقياس مثلا عددا من الوحدات الطبيعية من السلع أو العمال أو غير ذلك ، أو الوقت معبرا عنه بالثوانى أو الدقائق أو الساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الأشهر ، أو وحدات النقود (كقيمة المبيعات) أو غير ذلك من المقاييس ومعيار الوقت قد يستخدم فى تعيين الزمن الأمثل الذى يستطيع عامل ما أن ينجز خلاله عملية معينة . ومعيار النقود قد يستخدم فى معرفة قيمة ما يبيعه أحد رجال البيع اذا بذل جهدا عاديا فى عمله ، أو ما ينبغى انفاقه من مصروفات خلال فترة محددة ، أو ما يجب تحصيله من المبيعات الآجلة ، وما الى ذلك . كما أن الوحدات العددية تبين مقدار الجهد الذى يبذله العامل لانتاج وحدات من السلعة أو اجزائها ، أو عدد السلع المباعة مثلا خلال زمن معين . ولاشك ان تحديد المقاييس لكل معيار ييسر عملية الرقابة .

(٢) قياس الأداء الفعلى :

والخطوة الثانية هى أن نقيس الاداء الفعلى للعامل أو للألة أو للقسم أو للادارة أو للمنشأة كلها ، وذلك خلال فترة زمنية محددة .

وعند قياس الاداء الفعلى يجب أن يكون ذلك بذات المقاييس التى استخدمت فى وضع المعيار الرقابى ، فان كان المعيار الرقابى هو انتاج ١٠٠ وحدة من السلعة التى ينجزها العامل فى يوم العمل . فإن قياس الآداء الفعلى يجب أن ينصب على عدد الوحدات التى ينتجها العامل بالفعل فى يوم العمل وإن كان المعيار معبرا عنه بوحدات الزمن أو وحدات النقود فينبغى ان يقاس الاداء بذات الوحدات .

وكثيرا ما ترتبك عملية الرقابة اذا اختلفت المقاييس ، وذلك عندما يقاس المعيار الرقابى بقيمة الانتاج ، فى حين يقاس الآداء الفعلى بعدد الوحدات المنتجة مثلا ، وفى مثل هذه الحالة

يجدر برجل الادارة أن يرد أحد المقاييس الى الآخر ، فيعدل المعيار الى وحدات الانتاج أو يعدل الاداء الفعلى الى قيمة الانتاج .

هذا ، وعند اجراء القياس الفعلى يحسن ان يكون ذلك على وجه الدقة ، فلا داعى لتقريب كسور الأرقام ، حيث ان الفروق الضئيلة فى الأرقام اذا جمعت مع بعضها صارت ارقاما كبيرة . فمثلا عند قياس الزمن الذى يستغرقه عامل فى عملية ما ، يجب أن يكون ذلك بالثوانى . وعند القياس بالنقود لا بأس ان تحسب القيمة بالريالات والهللات والا تقرب الى الريالات فقط ، حتى يكون القياس دقيقا .

(٣) مقارنة الأداء الفعلى بالمعيار الرقابى :

والخطوة الثالثة فى العملية الرقابية هى اجراء المقارنة بين ما كان ينبغى اداؤه وماتم أداؤه ، بالفعل ، أى مقارنة المعيار الرقابى السابق تقريره مع الاداء الفعلى . ولكى تتم هذه المقارنة على أساس سليم يشترط فيها الآتى :

١ ـ أن تتم عن فترات زمنية متماثلة . فمثلا اذا وضع المعيار الرقابى وكان ١٠٠,٠٠٠ ريال فى الخمس سنوات الهجرية الاولى لعمل المنشأة ، ثم قورنت المبيعات بعد خمس سنوات ميلادية وكانت ١٢٠,٠٠٠ ريال فليس معنى هذا بالقطع زيادة فى المبيعات ، حيث حدث اختلاف فى الزمن . فالمبيعات الفعلية قد تمت فى فترة تسبق فترة المعيار الرقابى بما يقرب من ٥٥ يوما . وهناك عامل آخر من شأنه ان يغير فى طبيعة المبيعات ، وهو فصل السنة . فاذا كانت السلعة موسمية فان المقارنة فى هذه الحال تكون مضللة ، حيث من المحتمل ان يكون الفصل الذى تم فيه الاداء الفعلى فصل رواج بطبيعته ، ويكون الفصل الذى وضع عنده المعيار الرقابى فصل كساد .

٢ ـ أن يتم توحيد أساس القيمة اذا كان المقياس قيميا . فمثلا اذا قورن المعيار الرقابى للانتاج مقاسا بالقيمة فكان ٥ مليون دولار فى السنة ، مع الاداء الفعلى فى السنة التالية وكان هذا ٦ مليون دولار ، فان هذا لايدل بالقطع على تقدم فى الانتاج مقداره مليون دولار ، وذلك أنه اذا هبطت قيمة الدولار فى تلك السنة بواقع ١٠ ٪ مقومات بالريالات السعودية ، فان المبيعات الفعلية يجب أن تعدل الى ٥,٤ مليون دولار ، أى ترد الى قيمتها التى كانت عليها عند وضع المعيار الرقابى وذلك حتى تصير المقارنة صحيحة . وليس معنى ذلك طبعا اننا نجرى تعديلا فى قيمة المبيعات الفعلية فى الدفاتر . ولكن يتم هذا الاجراء خارجها لمجرد اتمام المقارنة والتعرف على مدى التقدم أو التأخر فى النشاط فحسب .

٣ ـ يحسن أن يقارن الاداء الفعلى لا بالمعيار الرقابى فحسب بل كذلك بما تم انجازه فى الفترة المماثلة من العام الماضى ، حتى نتبين مقدار التقدم أو التأخر ، حتى لو انحرفنا عن المعيار

الرقابى . فقد نكتشف بهذه المقارنة أن المعيار الرقابى لم يكن موضوعا على أساس سليم ، بأن كانت فيه مبالغة بالزيادة أو النقصان . كما نتعرف على مقدار التقدم أو التأخر فى أدائنا ، أى فى حدود قدراتنا وامكاناتنا ، مهما كان المعيار الرقابى .

ولما كان النظام الرقابى الفعال هو الذى ييسر المقارنة السليمة والسريعة فى آن واحد ، لهذا تستخدم فى مجال الأعمال خرائط رقابية ، قد تتخذ شكل الرسوم البيانية أو الجداول التوضحية ، والتى تبين المعايير والاداء الفعلى على هيئة اشكال أو اتجاهات ، الأمر الذى ييسر للمدير أن يتعرف على الانحرافات بمجرد النظر الى الخريطة لأول وهلة . وعادة توضع هذه الخرائط بمكاتب المديرين وتجرى بها التعديلات فى الاداء بمجرد اتمامه ، حتى يتبينوا مقدار التقدم أو التأخر فى انجاز الأعمال أولا بأول .

ومن المهم أن يتعرف المدير على الانحرافات أيا كان مقدارها أو اتجاهها ، فالانحراف بالزيادة فى المبيعات ولو كان ضئيلا يدل على تقدم ما ، والانحراف بالنقص القليل يدل على تأخر . وزيادة النفقات عما هو مقدر قد يكون مؤشرا خطيرا اذا استمرت النفقات متجهة نحو الزيادة . والانحرافات قد تكون إيجابية ، أى فى صالح العمل ، أو سلبية فى غير صالح العمل . فالزيادة فى المبيعات مثلا انحراف ايجابى ، فى حين ان الزيادة فى النفقات انحراف سلبى ، وعلى المدير أن يعمل على تعديل مسارات الانحرافات ، فينمى الايجابى منها ويعالج اسباب السلبى .

(٤) تصويب الانحرافات :

يترتب على التعرف على الانحرافات أن توضح خطة لتصحيح مسار الأعمال وتوجيهها وجهتها السليمة . وينبغى للمدير فى هذه المرحلة أن يتعرف على الهام وغير الهام من الانحرافات . فقد يكون الانحراف سلبيا وكبيرا فى ناحية من نواحى النشاط ، ولكنه لايمثل خطرا ما ، فى حين قد يكون صغيرا جدا من ناحية أخرى ويخشى من نتائج تفاقمه . والتفرقه بين الانحرافات من ناحية الأهمية أمر يخضع لخبرة المدير وحسن تقديره .

ويعزز موقف التصويب البيانات الكمية التى ترد من المعلومات المتحصلة من الخطوات التى ذكرناها ، والقرار الذى يتخذ نتيجة لدراسة هذه البيانات هو ذروة العملية الرقابية . فاذا تبين للمدير أن اجراءا أصلاحيا لابد أن يتخذ فعليه أن يقرر نوع الاجراء المطلوب ، بعد أن يزن احتمالات النجاح والفشل وزنا سليما يتجنب معه الوقوع فى أخطاء أخرى جديدة .

ومما هو معروف أن عملية تصويب الانحراف ماهى إلا خطة صغيرة لها هدف وبرنامج اصلاحى زمنى ، واجراءات تسير على مقتضاها ، ومواد وأدوات تستخدم ، وعاملون يقومون بالعمل ، وتكلفة تتضمنها موازنة تخطيطية فرعية .

وينبغى للمدير أن يضع هذه الخطة فى الوقت المناسب مراعيا كافة الظروف ، فان كان الأمر عاجلا ولايحتمل الانتظار الى أن يعد المدير خطة الاصلاح فما عليه إلا أن يعتمد على خبراته السابقة ويتصرف بسرعة لمواجهة الخطر قبل أن يستفحل .

وتتطلب حالات أخرى التريث وامعان التفكير ، وبخاصة اذا كانت آثار الانحراف خطيرة وتهدد حياة المنشأة أو مستقبلها .

ثالثا : معالم الرقابـــة الفعالة

نعالج تحت هذا العنوان بعض المعالم التى نستطيع بها أن نحقق فعالية الرقابة مثل : تحديد النقاط الاستراتيجية التى تتم عندها الرقابة ـ وأهمية الاستقرار التنظيمى ـ والرقابة بأسلوب مباشر ـ ومرونة الرقابة ـ والعائد كعامل جوهرى فى الرقابة ـ والعامل الانسانى فى الرقابة ـ وما يتصل بالمعلومات والاتصالات .

(أ) تحديد النقاط الاستراتيجية التى تتم عندها الرقابة :

يمكن دائما تحقيق الرقابة الفعالة اذا تعرفنا على نقاط هامة ومحددة فى ثنايا التنظيم أو اجراءات العمل . ومن هذه النقاط نبدأ فى توجيه كامل عنايتنا لاصلاح الأمور اذا اختلت .

والرقابة الفعالة لاتتحقق بالضرورة بوجود عدد كبير من نقاط الرقابة . اذ من الممكن مهما حددنا هذه النقاط أن تظهر اختناقات تحدث نتيجة نقاط اخرى غير مرئية . ومن أمثلة ذلك : تراقب الدولة أوزان الشاحنات عن طريق انشاء مراكز على الطرق المفروض أن تسافر عليها معظم الشاحنات أو تمر بالضرورة منها . وليس ضروريا والحال كذلك انشاء عدد آخر من المراكز على الطرق الجانبية ، فان ذلك لن يضيف شيئا يفيد الرقابة . وحيث أنه لو بذلت العناية الكافية والمركزة على النقاط الاستراتيجية فهذا يكون وافيا بالغرض .

كذلك فان المراجع الذى يكلف بالاطلاع على مجموعة من الدفاتر المالية ، لايحاول أن ينظر الى كل قيد من القيود ويدقق فيه ، بل أنه وبحكم خبرته تنمو لديه الملكة التى تمكنه من التعرف على النقاط الهامة ووضع يده على المعلومات الجوهرية .

والانتباه الجاد إلى هذه النقاط الاستراتيجية يعطى المراجع صورة طيبة عن الموقف . كما ان ذلك ينبه فى كثير من الأحيان الى الحاجة الى التعمق فى البحث أو الاكتفاء بما جرى . وأفضل رقابة تتعلق بموقف ليس معناه بحال أنها أقصى رقابة ، فالرقابة شيء مكلف وزيادتها قد تخلق مشكلات كثيرة .

(ب) أهمية الاستقرار التنظيمى :

من المعروف أنه لايوجد خط فاصل بين وظيفة الرقابة والوظائف الادارية الأخرى . فالتخطيط ، بالرغم أنه يسبق الرقابة فأنه يترتب عليها كذلك . إذ أن الانحرافات التى تكشف عنها الرقابة تعالج بتخطيط جديد . كذلك فان التنظيم ، الذى يتكون من البشر ، بحيث يوضع كل منهم فى مكانه المناسب ، هو الآخر تأخذ الرقابة مجراها من خلاله . كما أن أنواع الرقابة يجب أن يتم اختيارها بحيث تكون مناسبة للمنظمة ولكل موقع فيها . كذلك فان مفهوم السلطة والمسئولية يتصل مباشره بنظام تصويب الانحرافات ومشكلاتها وكذلك بعمل

المساعدين ، الأمر الذى هو من اختصاص الرقابة . ويضيف دراكر (Drucker) التأكيد على ضرورة وضع اهداف لكل عضو فى المنظمة ، وتوزيع المعلومات على كل عضو فيها حتى يستطيع أن يجرى تغييراته بنفسه لتحقيق أهدافه ، فتتولد بذلك رقابة ذاتية لكل وحدة فى المنظمة . وفى رأيه أن الرقابة ليست مجرد احتواء الرئيس للمرءوسين ، فان هذا لايجدى فى عرف الادارة الحديثة[1] .

وعلى ذلك لابد أن يكون التنظيم مستقرا ، حتى تؤتى الرقابة مفعولها ، وتكون لها صفة الرقابة التى من شأنها أن تتعرف على سير الأعمال بشكل شبه آلى .

(جـ) الرقابة بأسلوب مباشر :

يجدر بنا التنبيه الى مخاطر التوسع فى الرقابة ، فهذا من شأنه أن يضيف الكثير من التقارير المكتوبة ويكثر من شبكات الاتصال ، وتتعدد بسببه الرئاسة الشفوية بين وحدات التنظيم . كذلك فانه يجب على كل من له صلة باعداد وتصميم نظام الرقابة أن يقارن مزايا اضافة قنوات جديدة بمقدار ما يكلفه ذلك من وقت ونفقات . فاذا زادت تكاليف النظام الرقابى على العائد منه فان الرقابة فى هذه الحالة تصبح لا لزوم لها ، بل عبئا ينبغى الا نتحمله .

لكل هذا فان أفضل النظم الرقابية هو الذى يقيم الصلة المباشرة بين الذى يراقب وبين الشخص أو الشيء محل الرقابة .

وأفضل وسيلة لمراقبة أية عملية هى من خلال المشرف ، كما تقول ذلك الادارة الحديثة . فعلى الرغم من أن الذى يقوم بالرقابة قد يكون اخصائيا ، كالمفتش أو المراجع أو المراقب أيا كان اسمه ، فان الوظيفة الرقابية تستمر فى يد المدير على خط السلطة نفسه . ومن العيوب التى تهدد الرقابة ، وتعتبر مضيعة للوقت ، وتقلل من الدقة الرقابية ، أن نقيم شبكات معقدة للاتصال . وستظل خطوط الرقابة المباشرة هى دائما الوسيلة الاقتصادية ، فضلا عن أنها الوسيلة التى تعطى الادارة الصورة الحقيقية عن الموقف . وتجعل من السهل التفرقة بين ماهو ضرورى وما هو لايستحق الاهتمام .

(د) مرونة الرقابة :

من الواضح اننا عندما نختار الخطط نختار أحسنها وأفضلها . وأى نموذج نضعه مقدما أو أى معيار نتخذه من أجل التغيير والمراجعة ، يجب أن يكون مرنا . فقياس الاداء ، والاجراء التصويبى المقترح ، فكل هذا يجب أن تحكمه المرونة . فالرقابة الميكانيكية مثلا ، تساعدها أخرى يدوية . واذا اتضح احتمال حدوث حالات طارئة لايمكن تلافيها بوسيلة اتوماتيكية ، فانه يمكن مواجهة ذلك بوسائل ميكانيكية تدعمها رقابة يدوية .

---

1) Peter Drucker, The Practice of Management (New York . Harperand row Publishers, 1954),

مثال ذلك فى رحلات الطيران ، فاننا نجد ان قائد الطائرة قد يتركها تطير آليا فى الاجواء المستقرة ، غير أن هناك دائما بديلا بشريا على استعداد للانقاذ فى اللحظات الحرجة . وفى تصميم خطوط الانتاج يتضمن هذا التصميم الوسائل التى تواجه بها الحالات الطارئة . وهكذا الحال فى كافة مجالات النشاط .

(هـ) العائد كعامل جوهرى فى الرقابة :

هناك مفهوم أساسى لكل أنواع الرقابة ، وهذا المفهوم قد لقى عناية متجددة فى الأونة الحديثة ، ذلك هو الاستفادة بالعائد .

فمنذ الحرب العالمية الثانية زاد الاتجاه نحو استخدام الآلات ، وزادت أهمية الاستفادة بالعائد فى دنيا استخدام الأدوات والأجهزة الحديثة .

والاستفادة بالعائد هى عملية تعديل للتصرفات المستقبلية على ضوء الأداء السابق . وهناك تطبيقات عديدة لذلك تستقى من نماذج تنظيم مختلفة . وربما نجد مثالا طيبا لانعكاسات هذه الأمور فى الإنسان . فالمدرس مثلا كثيرا ما يسأل تلاميذه العديد من الأسئلة لكى يقرر مستقبل العمل مع طلبته فى الأسبوع التالى . فهو يريد أن يعرف المدى الذى وصل به جهده مع طلبته قبل أن يقرر خطواته القادمة نحو التقدم فى شرح نقاط أخرى فى منهجه . ومن أحدث وأهم التطبيقات لمبدأ الاستفادة بالعائد استخدام الدائرة الالكترونية فى تحديد نسبة المدخلات الى المخرجات لآلة من الآلات .

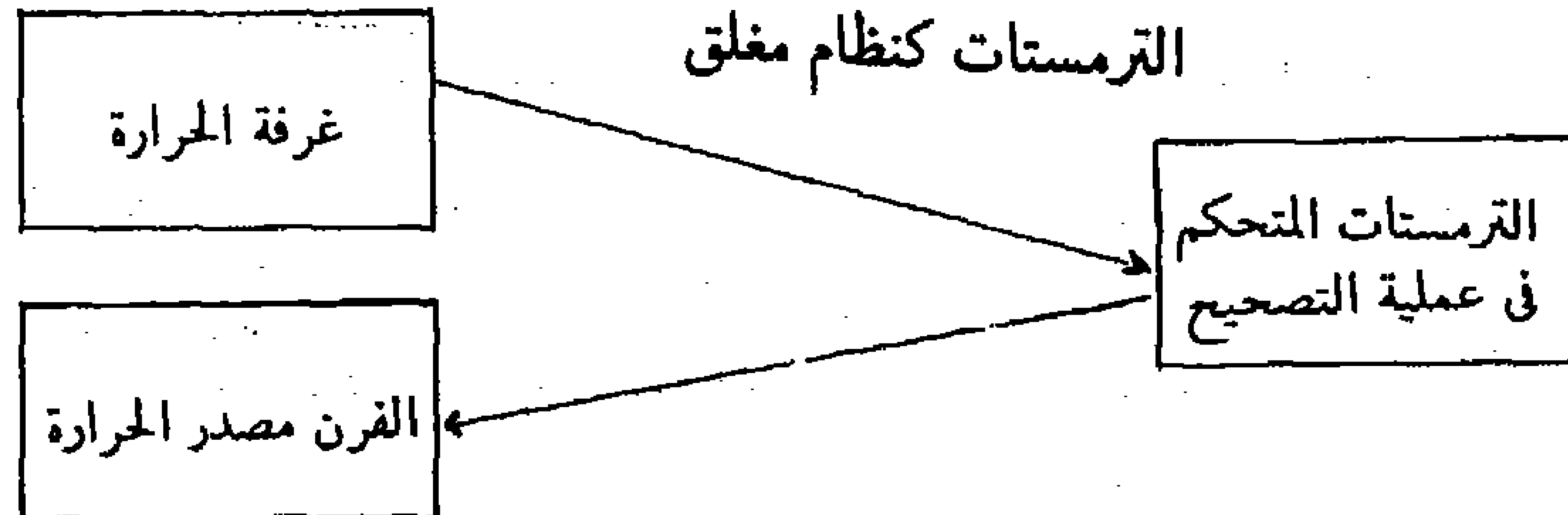
وهكذا دخل نظام الاستفادة بالعائد كنظام عام فى الرقابة العادية ، فضلا عن الرقابة الاتوماتيكية ، وان كان قد نوقش على مدى أكثر وبدقة أعمق فى التطبيقات الالكترونية .

ونظام الاستفادة بالعائد يستلزم ان تعتمد أجزاء النظام داخليا على بعضها البعض ويمكن ان يعطينا الترمستات التقليدى مثالا طيبا للايضاح . فهو مثال للعقدة الرقابية المغلقة (Closed loop) التى تقيس درجة الحرارة الواقعية فى مكان ، مقارنة إياها بدرجة الحرارة المطلوبة . وتغذى بهذه المعلومات مصدر الحرارة (الفرن» وتفتح أو تغلق صماما لاجراء التعديل اللازم والمطلوب .

ويوضح الشكل الآتى النقاط الجوهرية فى هذا النظام . فترى على وجه التحديد الشىء الذى تم التحكم فيه أو رقابته والشىء الذى يحدد الحرارة .

شكل رقـم (٩ ـ ١)

الترمستات كنظام مغلق



فى هذا الرسم نرى الفرن تزيد حرارته أتوماتيكيا(١) . وبطريقة آلية ، فالدورة فيه مؤسسة على توقعات احتياج الحرارة بينما ، أنواع الاستفادة بالعائد مؤسسة على الاداء الفعلى والاداء المستقبلى .

ويفيد نظام الاستفادة بالعائد فى تفهم الرقابة الادارية ، وقد أصبح الأساس فى عمليات الهندسة الآلية والرقابات الميكانيكية ، وأصبح جزءا من لغة الادارة فى وقتنا هذا .

(و) العامل الانسانى فى الرقابة :

من المعروف أن أسس الرقابة واحدة وثابتة . بيد أن نظمها قد تتأثر فى التطبيق العملى بالظروف الواقعية التى تطبق فى ظلها . وعلى كل مدير أن يستشف المعالم الخاصة المؤثرة فى نظام الرقابة ، وذلك بتحليل الظروف ، والتعرف على العنصر الانسانى واثره ، فى ذلك النظام .

وقد راجع بعض الكتاب(٢) موضوع الرقابة بشكل موجز ، ورأوا أن فاعلية نظام الرقابة فى تأثيره يعتمد على المدى الذى يتمشى مع الروتين والتوقعات اليومية لانتاج الافراد المتأثرين به .

وتفيد المعلومات عن العمليات السابقة ، اذ توضح كافة المؤثرات فى النظام السابق تطبيقه ، وما ينبغى اجراؤه من تغيير .

هذا ويصبح نظام الرقابة ذا فاعلية أكثر عندما يصاحب اقراره مشاركة كل العاملين برأيهم فيما هو مطلوب منهم أداؤه ، وعندما يسمح لهم بأن يظهروا قدراتهم فى الاداء . ولكى يتم ذلك ، فإنه يلزم أن تمر فترة من الزمن ، تجرى فيها مناقشات لازمة لتوضيح وجهات النظر وإزالة الخلافات وتنمية التفهم المتبادل . ذلك لأن المعانى التى نريد أن نضفيها على الرقابة يجب أن تؤثر فى اذهان الناس المتصلين بها حتى تفيد وتصبح دعامة لاقامة نظام رقابى فعال .

وفى حالات كثيرة قد يجد النظام الرقابى المحكم معارضة من جانب المستوى الادارى الاقل ، ظنا من هؤلاء بأن كثرة الرقابات تعنى الحد من الحرية . كذلك فان اقامة نظام رقابى متشدد وفوق الحدود المعقولة سوف يكون غير فعال ولن ينتج اثره ، خاصة اذا شعر الناس بأن جمع المعلومات لاصلة له باصلاح ما يحدث من أخطاء أو انحرافات ، أو أن هناك مقاييس غير معقولة . كما أنه مهما كان اعداد المقاييس سليما من الناحية الفنية ، فانه لايمكن أن يقتنع الناس الواقعين تحت تأثير الرقابة بها إلا إذا اتفقت مع توقعاتهم ومع ما اعتادت عليه جماعة العاملين كلهم .

ومن ثمرات النظام الرقابى الفعال أن يسفر عن تقارير ترفع الى المستويات الادارية

---

(١) تعنى الأتوماتيكية أحلال التحكم والرقابة الالية محل الرقابة بواسطة الإنسان . أى إحلال الآلة محل العمل العقلى . وهنا تتم العملية كلها أتوماتيا ولايكون للإنسان أى دور فيها بل يقوم الاتومات بخدمة نفسى ويتحكم فى العمل أثناء التنفيذ . وقد أمكن استخدام الاتوماتية فى عدد من العمليات ابتداء من اعداد الميزانية الى مراقبة الانتاج .

2) Edmond Learned., David Ulrich, & Donald Bootz, Executive Action (Boston Division of Research, Harvard Business School, 1951).

العليا ، بحيث تتضمن معلومات هى فى حاجة اليها وفى نفس الوقت لها دلالة عند المستويات الدنيا . ويجب الا يشعر المساعدون فى المستويات الأدنى أن الرؤساء يستخدمون المعلومات التى تحملها التقارير لاقلاق راحتهم أو لخلق متاعب لهم أو لغرض سلطان عليهم ، فان الشعور بمثل هذا يعوق انسياب المعلومات والحقائق . وفى مثل هذه الأحـــوال لن يبلغ المرءوسين الا عن الأمور الطيبة فقط ، حيث لاينتظر من وراء الابلاغ عنها تصويب أو اقلاق راحة ، بينما يصمتون عن الأمور التى تتطلب اصلاحها ، فضلا عن هذا فان الشخص اذا شعر بأن المعلومات تجمع كعمل روتينى معتاد وأنها لاتدرس أولا تلقى العناية الواجبة فان ذلك يخلق عنده ، نوعا من الاهمال فلا يبلغها أو يرفعها بعد ذلك .

ونتيجة للعامل الانسانى فانه يوجد نوعان من الرقابة : الأول هو الذى يصممه الاخصائى ليخدم به الادارة العليا . وأما الثانى فهو النوع غير الرسمى الذى تستخدمه كل المستويات .

كذلك عند معدلات الاداء يجب أن يكون وضع النظام الرقابى حريصا ، فلايترك للمساعدين فرصة لكى يشعروا بأن هذه المعدلات تتغير لمجرد أنهم حققوها . فالانسان عندما يقبل معدلا للاداء فانه يشعر فى قرارة نفسه بأن هذا هو المعدل المعقول . ومن الصعب بعد هذا اقناعه بأن يقوم بالمزيد من الجهد بغير اقناعه بالحاجة الى التغيير . ويجب أن نعرف أن التغيير فى حد ذاته عامل من عوامل القلق والاضطراب عند الكثيرين . وحتى فى الحالات التى يكون فيها التغيير ضروريا فان النتائج المترتبة عليه تكون عكس ما نريده بسبب رد الفعل النفسى عند العاملين المتأثرين بالرقابة .

وعلى سبيل المثال ، فان الشباب الذى يتخرج من كلية الاقتصاد والادارة ، والذى يملك أبوه عملا واقتنع بعد تخرجه وعودته لرعاية هذا العمل أن يقيم نظاما محكما للرقابة ، فانه سيجد كثيرين قد امضوا بالعمل فترة طويلة ، وكان لهؤلاء درجة كبيرة من الحرية فى تصرفاتهم . فاذا اراد أن يضع نظاما لمراقبة العاملين يختلف عما اعتادوا عليه فانه سيجد ان هذا التغيير الطارىء على العمل تتزايد معه المشكلات المعنوية ، وسيلقى مقاومة من العاملين قد تضر بمصالح العمل ، وتتكون تنظيمات غير رسمية يخشى بأسها .

وعلى كل حال فان الرقابة تزداد تعقيدا كلما دخل فيها العنصر البشرى . والمدير الناجح يجب أن يكون على وعى ودراية كاملة بكل عمليات مساعديه ، وعلى علم بما يقاس منها وما يهمل ، ومالا يمكن قياسه وما يمكن أن يقاس . فإذا أراد المدير أن يفرض أمرا مستحيلا كأن يطلب قياس مالا يقاس أو يفرض أن يرى مايريد فى شكل كمى ، فيضطر مرءوسيه لقضاء أوقاتهم وبذل طاقاتهم للحصول على نتائج يمكن قياسها ، فان هذا يضيع وقتا ثمينا كان يمكن استغلاله فى عمليات التشغيل المنتجة . وعند هذا الحد نجد ان نظام الرقابة قد ادى الى نتائج ضارة بدلا مما هو مأمول منه من تصحيح مسار النشاط وتطويره .

وهكذا يرينا الفهم العميق والواسع لمسألة الرقابة أنه حيث يكون الانسان طرفا فان

صياغة نظام الرقابة الصياغة الفنية يكون هو كل المشكلة . وكل مدير يريد ان يصل الى نتائج أفضل عليه ان يضع دائما تحت نظره وفى ذاكرته العامل الانسانى ، ولايغفل عنه .

(ز) المعلومات والاتصالات :

ولما كانت الادارة تتضمن تعاونا من الجماعة فهى تتطلب اتصالات بين هذه الجماعة ، حيث ان التعاون يقوم أصلا على تبادل المعلومات . ولهذا فان الرقابة تتأثر بنظم الاتصالات وشبكاتها ، كما أنها تأثر على فعالية تلك الاتصالات .

ومشكلة الاتصالات الادراية من المشكلات القديمة قدم الادارة نفسها . غير أنه منذ الحرب العالمية الثانية لقى المشتغلون بالادارة عونا كبيرا من الرياضيين والمهندسين ، مما ساعد على حل تلك المشكلات ، وأمكن التوصل الى الأسس التى يسرت تكوين نظرية للاتصالات تقيم دعائم قوية للرقابة الادارية .

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من مشاكل الاتصالات :

١ ـ المشكلة الفنية والتى تتعلق بطريقة نقل الاشارات (أى المعلومات) بدقة وانضباط .

٢ ـ والمشكلة الثانية تتعلق بالتأكيد من أن الاشارة المرسلة تحمل المعنى المقصود منها تماما[١] .

٣ ـ أما المشكلة الثالثة فهو مشكلة التأثير ، أى الى أى حد يمكن أن يحدث المعنى المرسل أثرا عند المستقبل .

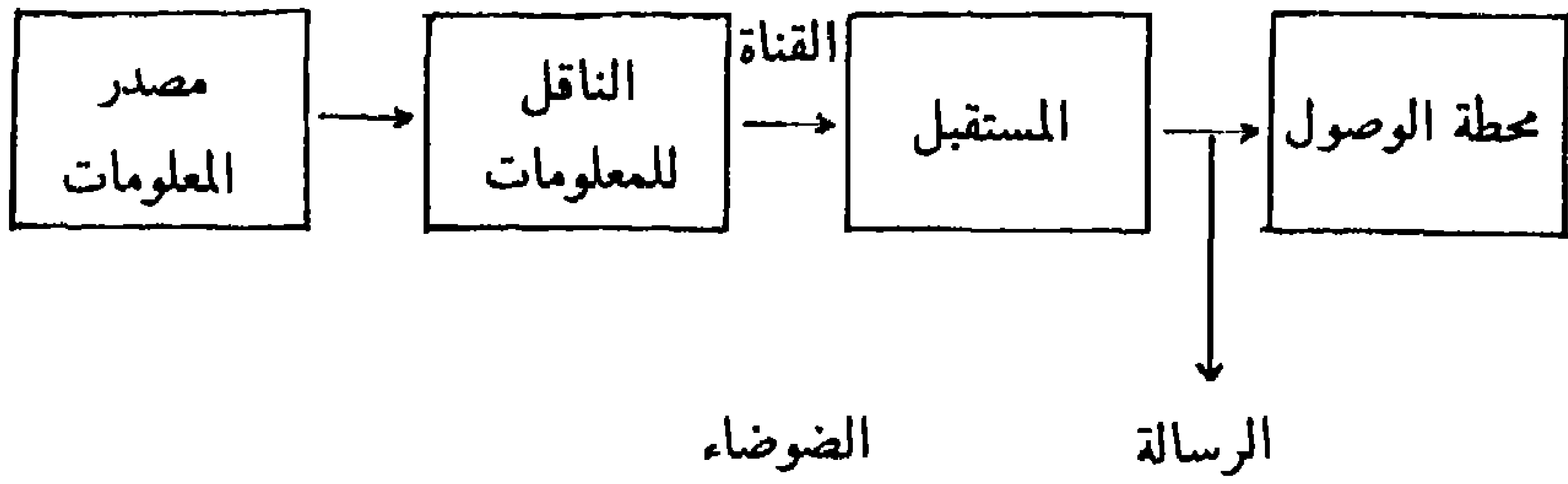
ولقد بلغ الخبراء فى تطوير المشكلة الأولى شوطا بعيدا ، حيث ابتكرت الوسائل والأساليب الآلية لنقل المعلومات .

كما يجب ملاحظة أن الرسالة فى المشكلة الثانية قد تكون هزيلة ولكنها فى نفس الوقت تحمل معلومات هامة .

والمعلومات هى التى تتيح للمدير اختيار ما يلائمه من حلول لعلاج المشكلات ، وينبغى أن تكون المعلومات التى تحملها الرسالة كافية حتى تكون عند المدير المختص صورة كاملة للموضوع .

وقد اتاح لنا استخدام الحاسب الالى فى عصرنا الحاضر انشاء نظام للمعلومات على درجة عالية من الدقة والتنظيم ، يمكن الادارة من الحصول على ما تريده من معلومات بدرجة عالية من الدقة ، كما يمكنها من قياس هذه المعلومات وتحليلها .

ويعد مجال الرقابة من المجالات الهامة لاستخدام وتحليل كثير من المعلومات التى تمدنا بها الاتصالات . ويوضح الشكل التالى نظام الاتصال الذى يخدم الرقابة الادراية .



ويمكن أن يستخدم هذا النموذج فى أى نوع من أنواع الاتصالات ، بصرف النظر عن المعانى التى قد توحى بتطبيقات هندسية(١) .

ومن دراسة الانسان نفسه ـ ﴿وفى أنفسكم أفلا تبصرون﴾(٢) نرى ما يتدفق من خلال الأعصاب ليصل الى الأيدى عن طريق المخ مثلا ، يشهد كيف أن المخ يكون مصدرا للمعلومات ، ويكون الصوت هو الناقل لها ، وكيف يستخدم الصوت الهواء كقناة له ، وتكون الاذن هى المستقبل ، فان كل هذا فى مجموعه يفسر لنا مجمل العملية .

وفى الشكل السابق نجد أن الرسالة قد صدرت والرسالة التى استقبلت قد تكونان مختلفتين نتيجة للضوضاء ، ونتيجة لما يحدث من تشويش ، كالذى نلاحظه أحيانا يعكر صفو محطات الاذاعة ، أو نتيجة لنزول ثلج يعوق الارسال التلفزيونى ، وقد يسمع آخرون يتكلمون فى نفس الوقت ، أو نرى ازدواجا للصورة نتيجة لاختلاط المحطات ، مما يسبب مشكلة من مشكلات الاتصال .

ولعله من المستحسن فى الأمور الادارية أن تكون الأفضلية للرسالة القصيرة . ولكن فى نفس الوقت يجب أن تحقق الرسالة هدفها . فأقل اخلال يزيد من فرصة عدم وصول الرسالة سالمة الى المستقبل مثلما يراد منها .

ومما يجدر ذكره أن التعاون بين المدير الانسان والمساعدات الالكترونية يتوقف الى حد كبير على تفهم المديرين للغة التى يستخدمها مصممو النظام الرقابى .

---

(١) من أهم الأسس فى مفهوم المعلومات التعريف الدقيق للاصلاحات حتى لايختلط معناها مع الاصطلاحات الأخرى .
(٢) سورة الذاريات ـ آية ٢١ ـ قرآن كريم .

الباب الثانى

منشأة الأعمال ووظائفها

الفصل العاشر : قطاع الأعمال
الفصل الحادى عشر: وظيفة التسويق
الفصل الثانى عشر : وظيفة الانتاج
الفصل الثالث عشر : وظيفة الادارة المالية
الفصل الرابع عشر : وظيفة الأفراد

الفصل العاشر

قطـــاع الأعمـــال

أولا : تعريف بقطاع الأعمـــال
ثانيا : تعريف بمنشأة الأعمـــال

أولا : تعريف بقطاع الأعمـــــال

(أ) أهمية قطاع الأعمـــال :

يقوم قطاع الأعمال بدور هام فى تشكيل السمات الأساسية لمظاهر الحياة فى المجتمعات الإنسانية المختلفة . بل وتعتمد عليه اعتمادا كليا فى بعضها . فلولاه لما كانت الحياة ممكنة إلا على الكفاف ، ولظل الانسان على الفطرة الأولى ، مثل القرون الغابرة ، يزرع ما يأكل ، وينسج ما يلبس ، ويبنى ما يسكن فيه . إلا أن تطور قطاع الأعمال منذ البداية والمنشأه وقيامه بتشكيل الحياة الانسانية والعلاقات الاقتصادية بين الأفراد أعطى للحياة البشرية شكلا آخر ، وأوجد فيها من الرفاهية وسهولة العيش ما لم يكن متاحا لها من قبل ، فأصبحت تعتمد عليه المجتمعات الانسانية المعاصرة اعتمادا كليا فى بعضها والى درجة ما فى بعضها الآخر . وحقيقة الأمر أن ما نلمسه ونتداوله من متع مادية ومعنوية فى المجتمعات الإنسانية المختلفة فى الوقت الحاضر إنما هى حصيلة عمل قطاع الاعمال الذى نشط نشاطا كبيرا فى القرن الاخير ، وأصبح يزودنا بالعديد من السلع والخدمات التى نحتاج اليها فى حياتنا اليومية .

وهكذا يتضح لنا أهمية هذا القطاع ودوره فى الحياة العامة فإليه وإلى سنة التطور يرجع الفضل فيما يغمرنا من سهولة العيش ومتعة الحياة ورفاهية مادية ومعنوية . وهذا ما يسلتزم منا ويفرض علينا أن نعرف شيئا عن قطاع الأعمال بعد أن تبين لنا أهمية الدور الذى يقوم به فى حياتنا العامة .

واذا حاولنا فى الصفحات القادمة دراسة قطاع الأعمال فانما هدفنا من وراء ذلك توضيح الكيفية التى يعمل بها هذا القطاع وطبيعة تكوينه ، لنتبين مدى ما يمكن ادخاله عليه من تحسين وتطوير وتقدم ، حتى نرفع مستوى معيشة الانسانية ورفاهية الحياة . وفى واقع الأمر فان قطاع الأعمال يعي تماما مسئولياته الكبرى تجاه المجتمع ، ويقدر تماما دور التحدى لصعوبات الحياة التى تواجهنا ، ويعمل على الارتقاء والارتفاع بمستويات المعيشة ، والسير بالحضارة الانسانية الى آفاق أبعد وأعظم مما هى عليه الآن .

وقطاع الأعمال عالم قائم بذاته ، له مكوناته وعلاقاته وابعاده الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، فهو يضم المشروع الصغير الذى يقوم على اكتاف فرد واحد ، والمشروع الكبير الذى يتعاون على انشائه العديد من الأفراد وقد يصل عددهم الى المئات والآلاف . ويتكون من مجموع هذه المشروعات قطاعات فى الصناعة وفى التجارة وفى الخدمات ، ومن هذه كلها يتكون الكيان الاقتصادى للدولة . ومن مجموع هذا الكيان الاقتصادى للدول يتكون الكيان الاقتصادى العالمى والذى يتوقف عليه وعلى مدى مايكون فيه من تعاون بين الدول تقدم حضارة العالم ككل وارتفاع مستوى معيشة الشعوب .

إلا أننا نشهد أن عالمنا اليوم ينقسم الى أغنياء وفقراء ، والى دول متقدمة ودول نامية ودول متخلفة ، كما نعيش فى عالم اليوم عالم التكتلات الاقتصادية .

وحقيقة الأمر أن الصراعات التى نشهدها بين الدولتين العظميين ، أو بين دول الشمال ودول الجنوب ، ماهى الا صراعات اقتصادية فى جوهرها وفى واقع أمرها .

وقطاع الأعمال قطاع كبير ويتكون من العديد من المشروعات المتباينة والمشروع يمثل لبنة واحدة فى هذا البناء الضخم . والمشروع فى أبسط تعريف له فى قطاع الأعمال هو جهد منظم من جانب الأفراد بغرض انتاج سلع أو خدمات وبيعها فى السوق للحصول عل عائد مقابل مابذل من جهد فى سبيل انتاجها أو تقديمها . وعلى هذا يتضح ان الهدف الرئيسى من أى مشروع إنما هو انتاج سلع أو خدمات تقدم للأفراد يشترونها ويستهلكونها لاشباع حاجات انسانية لديهم . ويتم من وراء ذلك عمليات كثيرة من بيع وشراء يتحقق من ورائها ربح . ومن هنا يتضح أن أى مشروع يستمد وجوده ومبرر ظهوره وبقائه من وجود حاجة انسانية تتطلب الاشباع . وتقام المشروعات وتأسس بناء على الرغبة الحرة لأصحابها يحكمهم فى ذلك حاجات المستهلكين ، ومدى اتساع السوق لاستيعاب ما سوف ينتجه المشروع أو يتاجر فيه من سلع أو خدمات ، ومدى المنافسة التى سوف تصارعه ويتلقاها من المشروعات الأخرى المشابهة .

ويلاحظ أن المشروعات الخاصة تزداد وتزدهر فى قطاع الاعمال فى المجتمعات الحضارية المتقدمة أو تلك المجتمعات التى تضع أقدامها على طريق النمو والتطور .

كما يلاحظ أيضا أن المجتمعات البدائية تعتمد الى حد كبير على المجهودات الفردية والاكتفاء الذاتى لمقابلة احتياجات ومطالب الحياة . وهذا ما نلاحظه فى المناطق الريفية حيث يعمل كل فلاح فى زراعة ما يرغب أن يبادل به احتياجاته من غذاء وملبس ومسكن . أما فى المجتمعات المتحضرة المتقدمة فان مطالب الحياة والحاجات الانسانية يتم مقابلتها بالتخصص وتبادل السلع والخدمات . فتنشأ الأسواق بكل أنواعها وأشكالها وتكون مكانا لالتقاء البائعين بالمشترين .

ويتكون القطاع الاقتصادى فى الدول ذات الأنظمة الحرة من قطاع عام وقطاع خاص والقطاع العام فيها مملوك للحكومة وتقيمه أساسا لسد احتياجات ومجالات لايستطيع القطاع الخاص القيام بها بمشروعاته الفردية . ولاتبغى الحكومة من وراء قيام مشروعات القطاع العام تحقيق ربح أساسا وإنما هو اتجاه حديث لدعم الكيان الاقتصادى للدولة . وهو ما يطلق عليه الوظيفة الاقتصادية للدولة .

وأما القطاع الخاص فهو يتكون اصلا من المشروعات المملوكة للافراد والتى تعمل وتنشأ أساسا بغرض تحقيق ربح فى معظمها . والمفروض أصلا أن يتعاون القطاعان العام والخاص ويكمل أحدهما الآخر فى سبيل توفير السلع والخدمات التى يحتاجها المجتمع . إلا أنه ظهرت

حديثا عوامل المنافسة الشديدة بينها على اكتساب الأسواق والمشترين ، وصارت المنافسة تمثل المحرك الدافع نحو التطوير والتجديد عند كل منها .

واذا نظرنا الى قطاع الاعمال بشقيه نظرة شاملة من زاوية الأفراد لوجدنا أن ماينتجه قطاع الأعمال من سلع وخدمات يقوم أفراد المجتمع باستهلاكها . فهم فى واقع الأمر يحددون عن طريق قرارات الشراء من جانبهم ماذا ينتج قطاع الأعمال من سلع أو خدمات ، وكم ومتى وأين يطرح هذا الانتاج فى الأسواق وبأى سعر . والمستهلكون هم المبرر الحقيقى لبقاء وانشاء المشروعات فى ميدان الأعمال . فاذا لم تنجح هذه المشروعات فى اشباع مطالب وسد حاجات المستهلكين فانها فى هذه الحالة تكون قد فقدت مبرر بقائها ، ويكون محكوما عليها بالفشل والفناء .

ومن ناحية أخرى ، هناك العاملون الذين يشغلون المراكز المختلفة فى قطاع الأعمال مقابل أجر يحصلون عليه لقيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم .. ومن هؤلاء العاملين من يشغلون مراكز ادارية ، ومنهم من يقوم بأعمال خارج نطاق الادارة وعموما نلاحظ أن نجاح قطاع الأعمال يتوقف كلية على أداء هؤلاء العاملين ، مهما كانت مواقع العمل التى يحتلونها فى المشروعات . ولهذا السبب أصبح من المسلم به ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة من مادية واجتماعية ونفسية لهؤلاء العاملين . كما صار أيضا متعارفا عليه أن تكون أماكن العمل أماكن ملائمة للحياة وتليق بالانسان المتحضر ، حيث يقضى الفرد العامل معظم سنوات عمره فى هذه الأماكن .

واذا نظرنا الى قطاع الأعمال بنظرة شمولية أخرى من زاوية ملكية المشروعات فيه لوجدنا أن أصحاب المشروعات فى قطاع الأعمال ماهم الا مستثمرون يستخدمون أموالهم فى اقامة المشروعات تحقيقا للربح ومزايا أخرى . وشكل ملكية المشروعات فى قطاع الأعمال ينقسم الى عدة أقسام وأشكال . فهناك المشروعات الفردية ، وشركات التضامن والشركات المساهمة ، والجمعيات التعاونية . وهناك تفريعات أخرى من هذا التقسيم الأساسى . ولكل شكل من هذه الاشكال خصائصه ومزاياه الى جانب سلبياته وعيوبه . وقطاع الأعمال يتيح كل هذه الأشكال القانونية المتنوعة للمشروعات حتى يختار كل فرد ما يتناسب ويتلاءم مع امكانياته وقدراته الى جانب ان هذه الأشكال المختلفة من المشروعات تفى باحتياجات قطاع الأعمال ليقوم بنشاطه فى المجالات المتعددة .

ويحتل المديرون أهمية خاصة فى قطاع الأعمال ، حيث يقع على عاتقهم تشغيل المشروعات ، والعمل على تحقيق الأهداف من وراء قيام هذه المشروعات . وعلى ذلك فهم الذين يحددون الاهداف ويخططون ويرسمون السياسات ويضعون برامج العمل ويوجهون ويراقبون . ونلاحظ فى هذا الخصوص أنه كلما ازداد حجم المشروع ، وكلما اتسع نشاطه وتنوعت عملياته ، كلما زادت الحاجة إلى المديرين .

وللمدير فى ظل العرف الادارى العديد من الادوار والمسئوليات . فهو مسئول أمام المجتمع بصفة عامة ، وأمام جماعات معينة من هذا المجتمع بصفة خاصة ، من المستهلكين والمجتمع المحلى وأصحاب رأس المال والعاملين .

وهكذا تبدو أهمية دور المدير والادارة فى قطاع الأعمال ، سواء كان النظام الاقتصادى المعمول به فى الدولة رأسماليا أو اشتراكيا . ويمكن ايجاز أهم خصائص النظام الرأسمالى بما يتصف به من حرية مكفولة للحركة والتعامل والملكية بأقل قدر من القيود المفروضة من جانب الحكومة . أما النظام الاشتراكى فان الحرية الفردية فيه تكون فى اطار ما يتحدد على أنه المصلحة العامة للمجتمع ، بالاضافة الى قصر النشاط فى بعض القطاعات على الدولة دون الافراد ، كما يكون هناك توجيه مركزى لكل الانشطة الاقتصادية من خلال الخطة التى تضعها الدولة . والنظم الاشتراكية ليست ذات طابع واحد وانما هى درجات . فبعضها أقرب ما يكون الى النظام الرأسمالى ، وبعضها الآخر يجعلها أقرب ما يكون الى الشيوعية .

وعموما نجد أنه مهما اختلف النظام الاقتصادى السائد فى الدولة فان المديرين يضطلعون بنفس الدور الهام الذى سبق أن أشرنا اليه . وقد يكون من أبرز أوجه الخلاف فى هذا الصدد أن المدير فى ظل النظام الرأسمالى تتحدد مسئولياته أمام أصحاب المشروع بصفة أساسية ، أما فى ظل الأنظمة الأخرى فانه يكون مسئولا بدرجة أساسية أمام أجهزة الدولة .

(ب) أثر البيئة على قطاع الأعمـــال :

فى الواقع أن قطاع الأعمال لايعمل فى فراغ ، وإنما هو محاط بالظروف البيئية المتعددة الجوانب . وقد أدى تطور الأعمال التجارية والنشاطات المتعددة للمشروعات الكبرى فى قطاع الأعمال واتجاهها الى العالمية الى بروز فكر جديد فى علم الادارة وفنها . وهذا الفكر هو الربط بين نظرية الادارة بوظائفها المعروفة من جهة ، ومقومات البيئة بما تحتويها من حضارة المجتمع وثقافته ، وكذلك خصائصها الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى[(١)] .

وقطاعات الأعمال ، كما هو الحال فى الأفراد والمجموعات البشرية . تمثل قطاعات من القطاعات النشطة فى أى مجتمع من المجتمعات والتى يمكن أن يحكم سلوكها وقراراتها مؤثرات البيئة الخاصة التى تعيش فيها وتتعامل مع الآخرين من خلالها[(٢)] .

وعلى ذلك فان البيئة بعواملها الطبيعية والتاريخية والاقتصادية والسياسية والحضارية والاجتماعية تؤثر على قطاع الأعمال . أن قطاع الأعمال ذاته يتفاعل مع تلك العوامل والمتغيرات ، بل ويتكيف تبعا لها .

وتختلف دائرة البيئة من حيث الضيق والاتساع باختلاف حجم المشروع ومدى اتساع نشاطه

---

(١) د . مدنى عبدالقادر علاقى وآخرون : الادارة والبيئة ـ مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد والادارة ـ جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ـ الطبعة الأولى ١٤٠٥/١٠٨٥ ، ص ١٧ .

(٢) المرجع السابق ص ١٨

وامتداد عملياته ، فقد يكون المشروع صغيرا أو محليا فلا يتأثر بالبيئة المحلية . وقد يكون نشاطها قطريا أو دوليا فيكون العالم فى هذه الحالة هو بيئته التى يتأثر بها ويتفاعل معها . وعادة ما يأخذ المشروع الدولى شكل تنظيم متعدد الجنسيات . وواجب المشروع تجاه البيئة أن يتكيف معها وطبقا لها . ثم يعمل إذا استطاع على ادخال التغييرات عليها إذا كان ذلك يمكنه من تحقيق مصلحته وأهدافه بدرجة أكبر ، وإذن فالعلاقة بين المشروع والبيئة هى علاقة أخذ وعطاء ، فهو يأخذ من البيئة المحيطة به ما يحتاج إليه من موارد مادية ومن موارد بشرية ، ثم هو يعطى ما ينتجه من سلع أو خدمات . والمشروع فى ظل ظروف البيئة يجب أن يثبت أنه جدير بالبقاء والانتماء الى المجتمع الذى يعيش فيه . فعليه ان يقدم سلعا وخدمات جيدة تشبع حاجات أساسية . وعليه أن يضطلع بمسئولياته الاجتماعية التى تسهم فى رفع مستوى معيشة الافراد وتعمل على تحقيق رفاهية المجتمع . وعليه أيضا أن يلتزم بالقيم الاخلاقية فى معاملاته مع كل الاطراف ذات العلاقة .

والحقيقة أن معرفة الادارة فى المشروع ، أى مشروع ، وادراكها تماما للخصائص الحضارية والبيئية للمجتمع الذى تعمل فيه وفى وسطه بكافة مفرداته ، هى الأساس السليم والخطوة الأولى فى تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع[(١)] .

(جـ) المسئولية الاجتماعية لقطاع الأعمـــال :

سبق وأن أشرنا أن قطاع الأعمال يتأثر ويؤثر فى البيئة المحيطة به . فهو يأخذ منها ، ثم يعطيها وبالتالى يؤثر عليها . ولأهمية هذه العلاقة بينهما تحددت مسئوليات يفترض أن يتحملها قطاع الأعمال تجاه المجتمع ككل . ويمكن أن توضع هذه المسئوليات الكبيرة المتشعبة تحت بندين رئيسيين كما يلى :

١ ـ حماية البيئة

٢ ـ حماية والمحافظة على مصالح المستهلك .

ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالى :

(١) حماية البيئة :

شهد القرن العشرون العديد من الانجازات العلمية والتكنولوجية التى حققها الانسان فى كثير من المجالات لدرجة أن أصبحت تلك المكتسبات العلمية الجديدة سمة من سمات هذا القرن ، وأصبحت تشكل الجانب الأكبر فى حياة الإنسان المعاصر . إلا أن تلك الانجازات التكنولوجية قد تولد عنها الكثير من المشاكل التى سوف يظل ضمير الانسانية وقطاع الأعمال مسئولا عنها مسئولية كاملة . وهذه تتمثل خاصة فى تلوث الهواء ، وتلوث المياه ومشكلة المخلفات ومشكلة الضوضاء .

---

(١) المرجع السابق ص ١٩ .

ويمكن القاء بعض الأضواء السريعة على أسباب كل مشكلة من هذه المشاكل :

١ - تلوث الهواء :

تعتبر الصناعة والسيارات ومصانع الأسمدة بصفة خاصة مسئولة عن الجزء الأكبر من تلوث الهواء . وقد أصبحت مشكلة التلوث فى الدول المتقدمة تثير قلق جميع الأفراد والهيئات والجماعات فى تلك الدول لما لها من آثار ضارة على الصحة .

وقد يكون حادث تسمم أبناء ولاية بوبال فى الهند نتيجة تسرب غاز سام من مصنع للأسمدة ، دليلا على هذه المساوىء والجوانب السلبية فى مسيرة تقدم البشرية وتطورها العلمى والتكنولوجى .

ولازالت الصحف فى أوروبا وأمريكا تنشر يوميا ما وصلت إليه درجة تلوث الهواء فى بعض المدن وأن بعضها وصل الى معدلات أصبحت تشكل خطورة على الصحة العامة ، وتوجه يوميا النصائح إلى الأفراد بالتزام منازلهم وعدم الخروج منها والتقليل بقدر الامكان من تسيير السيارات .

٢ ـ تلوث المياه :

لوحظ أن المناطق الصناعية فى كثير من المدن تستخدم المجارى المائية للتخلص من الفضلات الصناعية . وقد وصلت الحالة فى بعض المناطق بالولايات المتحدة الأمريكية الى درجة عالية من الخطورة أدت الى قتل كل الكائنات الحية المائية .

والبحيرات العظمى بأمريكا مثال على ما وصلت إليه خطورة التلوث ، حيث أثبت الخبراء أنه لم يعد بالامكان اعادة هذه البحيرات الى حالتها الأولى الأصلية ، وأن ما أصابها من أضرار لايمكن علاجه .

٣ - المخلفات :

وتتمثل فى مخلفات الاستهلاك اليومى للسكان ، مثل الأوراق والزجاجات والعلب الفارغة التى تلقى فى كل مكان . وهى ظاهرة تسىء إلى الإنسان والطبيعة ، ويكفى أن ننظر الى مكان عام للتنزه أو لقضاء أوقات الأجازات بعد أن يتركه الأفراد فى نهاية اليوم وما يكون عليه من قذارة تقبض النفس بسبب ما تركوه وراءهم من مخلفات .

٤ - الضوضاء :

ان الحياة المعاصرة الصاخبة ووسائلها المزعجة المستخدمة داخل المنازل وخارجها ساعدت على زيادة الضوضاء . وأصبحت ظاهرة زيادة الضوضاء عن الحد المعقول تلازم الحياة فى المدن الصاخبة ، وأصبحت تمثل مظهرا من مظاهر تلوث البيئة . فالطائرات النفاثة واقتراب المطارات من المساكن والمدن والسيارات والطبول ووسائل الترفيه ومكبرات الصوت والاذاعة التى تعلو أصواتها ولاتنقطع ليلا ونهارا أصبحت كلها عوامل تشكل ظاهرة

الضوضاء . وقد بدأت الحكومات تعمل على تخفيض الضوضاء بالقوانين والتشريعات نظرا لضررها على الأفراد من ناحية الصحة .

(٢) حماية والمحافظة على مصالح المستهلك :

يعانى المستهلك فى العصر الحاضر وتحت ظل المشروعات الكبيرة ذات الانتاج الضخم من انخفاض جودة السلع ومن ارتفاع أسعارها ومن قلة البيانات عنها والتى تساعده فى اتخاذ قرار شرائها واستعمالها . بل كثيرا ما يصاب المستهلك بالضرر نتيجة استعماله لسلع غير آمنة . ولعل أكبر ضمان يحمى مصالح المستهلك هو أن تتوفر له حرية الاختيار بين السلع البديلة وأن يتسع أمامه مجال الاختيار .

هذا وقد تكونت تنظيمات فى الولايات المتحدة من المستهلكين تعمل على حماية المستهلك وترشده الى السلعة الأفضل من الأسواق . ويوجد فى المملكة العربية السعودية مصلحة حكومية لحماية المستهلك .

(٣) لماذا يتحمل قطاع الأعمال مسئوليات اجتماعية ؟

هناك أسباب كثيرة لتحمله لهذه المسئولية . ويمكن أن نذكر بعضا من تلك الأسباب على النحو التالى :

١ ـ القيم الاجتماعية متغيرة وغير دائمة :

قد تكون المرحلة الحالية التى يمر بها المجتمع الدولى تركز على الماديات أكثر مما تركز على المعنويات . وقد يكون التركيز على الأرباح أكثر من التركيز على أرضاء المستهلك . وقد يكون التركيز على السع أكثر من التركيز على الحياة والتمتع بها . وقد تكون الفترة التى يمر بها العالم الآن هى فترة العمل من أجل السلام والتركيز على دفع التنمية الاقتصادية تحقيقا لرفاهية البشر والانسانية .

هذا وبينما مر العالم فيما سبق بفترات النعرات القومية فإنه يتجه حاليا الى العالمية والتضامن الدولى . وبينما تمر فترات يسود فيها الروتين والمحافظة على الأشياء كما هى ، تأتى فترة يسود فيها التغيير والابتكار والاستجابة لكل جديد .

هكذا مر على العالم فترات كان التركيز فيها على الوسائل ، وستأتى فترات يكون التركيز فيها على الغايات والأهداف . وقد يكون الاهتمام بالكفاية الاقتصادية ، ثم يتحول هذا الاهتمام بعد ذلك الى العدالة الاجتماعية .

ومن الملاحظ فى العصر الحاضر أن رجل الأعمال أصبح أكثر حساسية واستجابة لمطالب المستهلك ورغباته . وصارت المشروعات أكثر تجاوبا مع الأفراد كعناصر انسانية . فمثلا أصبح فى استطاعة أى عامل فى أى مشروع لبس ما يشاء فى الحدود المعقولة ، بينما كان قديما لايتوفر أى قدر من حرية السلوك للأفراد . وأصبحت المشروعات حاليا تتمشى من تلقاء

نفسها مع القيم السائدة فى المجتمع وأعمالا لشعورها بالمسئولية الاجتماعية صارت تقرر أشياء وتجيزها وتشجعها ، بينما لاتقرر أشياء أخرى وتعمل على الحد منها .

٢ - العمل على تحقيق المصلحة الخاصة :

أصبحت المشروعات فى قطاع الأعمال تعى تماما أنها عندما تعمل على مساعدة المجتمع ككل فهى فى ذات الوقت تعمل على تحقيق وخدمة مصالحها الخاصة فى المدى الطويل . وصار الاتجاه الآن عكس ما كان فى الماضى . فمثلا عندما كانت شركة جنرال موتورز تعلن أن ما فى مصلحة جنرال موتورز إنما هو فى مصلحة الدولة صار الآن يتحول الى أن مافيه مصلحة للدولة فيه أيضا مصلحة للمشروعات الخاصة . ومع ذلك فان كل القطاعات قد لاتتفق مع هذا الاتجاه السابق ، حيث ربما نجد معارضة ومقاومة من جانب بعض المشروعات للاتجاه نحو الأغراض الاجتماعية ، ولكن عموما يمكن القول أن الاتجاه العام السائد حاليا هو الاتجاه نحو الشعور بالمسئولية الاجتماعية . ومن مظاهر هذا الاتجاه والمؤثر عليه زيادة المبالغ المخصصة لاغراض اجتماعية ، مثل الارتقاء بالتعليم والصحة والثقافة . هذا وقد اقتنعت المشروعات فى قطاع الأعمال بأن البيئة الصحيحة لمعيشة الأفراد تزودهم بأفراد على درجة عالية من الانتاج ومن الولاء والشعور بالمسئولية . واذا كانت هناك مشروعات لازالت لاتعى مسئولياتها الاجتماعية فإنها فى حقيقة الأمر تضر بعدم هذا الفهم بمصالحها الخاصة وتعرض بقاءها للخطر بنفسها .

٣ - الشعور بالمسئولية الشخصية :

ويعتبر من الأسباب التى دفعت المشروعات أيضا الى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية . ويوجد العديد والكثير من رجال الأعمال ممن يشعرون بأنهم ساهموا أو ساعدوا فى إيجاد الكثير من مشاكل المجتمع الحالى وأمراضه ، ولايتوانون عن عمل شىء ما لعلاج هذه الحالة . فبالنسبة لتلوث البيئة وما أصبح يسود البيئة من مخلفات ضارة وضوضاء يمكن لرجال الأعمال القيام بالكثير من الاصلاح والتغلب على بعض الآثار المترتبة على هذه الأمراض التى لوثت بيئة العمل والحياة فى المجتمع البشرى . وأيضا بالنسبة لحماية المستهلك فان رجال الأعمال يمكنهم المساعدة فى هذا المجال لتزويد المستهلك بما يحتاج إليه من بيانات عن السلع والخدمات التى يقدمونها ، كما يمكنهم المحافظة على سلامة وصحة المستهلك عن طريق جعل سلعهم أكثر أمنا فى الاستعمال الشخصى .

٤ - امتلاك الموارد المالية والادارية :

يعتقد الكثيرون أن امتلاك المشروعات فى قطاع الأعمال لموارد ادارية ومالية ضخمة يمكنها هذا من حل الكثير من مشاكل المجتمع وهناك الكثير من المشروعات التى تحقق ارباحا ضخمة ويتوفر لديها ادارة ناجحة وبأمكانها احتجاز جزء من أرباحها وتوجيهه نحو علاج أمراض المجتمع . وكثير من رجال الأعمال يؤمنون بهذا الاتجاه ، ويرون أنه يجب عمل موازنة بين الأرباح من ناحية وخدمة المجتمع من ناحية أخرى . ولن يستطيع أن يعيش طويلا فى

الميدان المشروع الذى يحاول فقط زيادة أرباحه الى الحد الأقصى على حساب التضحية . بالتزاماته قبل المجتمع .

أما المشروعات التى تضحى أكثر فأكثر بأرباحها فى الفترة القصيرة المدى لكى تستجيب لتطلعات المجتمع فأنها سوف تجد نفسها فى مأمن بعيدا عن القلق على مصيرها فى المدى الطويل . والعكس صحيح فسوف نجد أن المشروعات التى تقلل من تجاوبها مع تطلعات وآمال المجتمع نظير محافظتها على أرباحها العالية فسوف تجد نفسها فى نهاية الأمر فى صدام محتدم مع المجتمع الذى يعتمد أرباحها عليه .

(٤) مشروعات قطاع الأعمال واستجابتها لمسئولياتها الاجتماعية :

يمكن أن تستجيب مشروعات قطاع الأعمال لما تتحمله من مسئوليات اجتماعية عن طريق الكثير من الحلول ، وخصوصا بالنسبة لمسئولياتها تجاه المجالات التالية :

١ - بالنسبة للفقر والتمييز فى المعاملة :

يمكن للمشروعات فى قطاع الأعمال أن تستجيب لمسئولياتها تجاه الفقر والتمييز فى المعاملة عن طريق الاعتدال فى تسعير منتجاتها بما يحقق مصلحتها وفى نفس الوقت يحقق مصلحة المستهلك ولايحمله أكثر مما يطيق . والمشروعات يمكنها أيضا أن توفر ظروف عمل مواتية للعمالة بكل مسئولياتها ويمكنها تحاشى التسبب فى خلق البطالة وذلك عن طريق تحسين الادارة وتأمين فرص النمو والتوسع أمام المشروعات ، مما يوفر الاستقرار فى العمل ويتيح فرصا جديدة للعمل .

وفى مجال آخر يمكنها المساهمة فى رفع المستوى العام للمجتمع بالمشاركة فى مشروعات الاسكان والتعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية وغير ذلك من الجوانب التى تخفف الأعباء المالية والمعنوية عن أفراد المجتمع .

أما فى مسألة التمييز فى المعاملة وعدم توفير فرص متكافئة أمام الأفراد فان مشروعات قطاع الأعمال تستجيب لمسئولياتها فى هذا الخصوص بتحقيق العدالة فى المعاملة والمساواة فى الشروط أمام الأفراد العاملين .

٢ - بالنسبة لبرامج حماية البيئة :

لعل استخدام السيارات يعتبر من أهم مصادر تلوث الهواء . ولقد قامت شركات صناعة السيارات بدراسة منذ سنة ١٩٥٢م فى الولايات المتحدة على هذه المشكلة وسايرتها اليابان فى دراسات مشابهة . وتجرى الآن تجارب على تصنيع سيارات تسير بطاقة لاتؤدى الى تلوث الهواء . وتحذو الشركات فى الصناعات الأخرى حذو شركات صناعة السيارات فى هذا المجال حيث تعمل على التقليل من الأسباب المؤدية الى تلوث الجو .

أما بالنسبة لتلوث الهواء فان الشركات المعنية بهذه المشكلة تسعى حاليا فى الدول المتقدمة الى الوصول والكشف عن وسائل كيمائية وفيزيائية للتخلص من الفضلات الصناعية وتحويلها الى مواد غير ضارة . وكذلك الحال بالنسبة لمشكلة الضوضاء فان الكثير من الشركات الصناعية تسعى حثيثا الى الكشف عن مصادر جديدة للتقليل من الضوضاء الصادرة من مختلف الأجهزة .

٣ ـ بالنسبة لبرامج حماية المستهلك :

وتسير هذه البرامج فى اتجاهين :

اتجاه نحو مد المستهلك بكافة البيانات والمعلومات ، واتجاه آخر لتوفير سبل الأمان فى السلع والخدمات .

ومن مظاهر الاهتمام بشكاوى وآراء المستهلكين فى طلب بيانات عن كل ما يتعلق بالسلع التى يتعاملون فيها نذكر على سبيل المثال ما حدث لسيارة كورفير Corvair والتى انتجتها شركة جنرال موتورز فان البيانات التى أصدرتها الشركة عن تلك السيارة وما تلقته من العملاء من انتقادات عن عيوب فنية ظهرت فى تلك السيارة بعد نزولها الى السوق جعل الشركة تسحب السيارة من الأسواق ثم تتوقف كلية عن انتاجها . وهذا يؤكد حرص الشركات على تأمين عامل السلامة والأمان فى السلعة المنتجة استجابة لرغبات العملاء لأن سلامتهم سلامة لمركز الشركة أو المشروع .

ثانيا : تعريف بمنشأة الأعمـــال

(أ) تعريف المشـــروع :

يجمع غالبية كتاب الادارة والاقتصاد على أن المشروع فى قطاع الأعمال هو تنظيم فردى أو جماعى يهدف إلى اداء خدمة أو تقديم سلعة بأقل نفقة وبأقل جهد مع تحقيق أعلى فائض ممكن فى ظل الظروف التى يعمل فى ظلها المشروع ، سواء أكانت داخلية أو خارجية . ويرى علماء التنظيم أن المشروع ، أى مشروع ، ماهو الا وحدات اجتماعية انسانية يتم تكوينها فى شكل تنظيم معين يهدف تحقيق غايات محددة[1] .

ويختلف المشروع فى شكله أو حجمه طبقا لنوع ملكية المشروع أو بالنسبة لعدد مراحل انتاج الخدمة أو السلعة وعدد العاملين فيه ، الا أن السمة الغالبة الملازمة لمشروع العصر الحالى هى الضخامة ، سواء أكان صناعيا أم زراعيا أم خدمات ، لأن ذلك سمة العصر الحاضر .

وقد يكون المشروع فرديا ، يقوم بملكيته فرد ، أو قد يكون شركة تضامن من اثنين أو أكثر أو شركة توصية أو مساهمة أو هيئة عامة أو تمتلكه الدولة أصلا ، كل ذلك يتحدد طبقا للشكل القانونى للمشروع وحسب النظام الاقتصادى العام المعمول به فى الدولة ، هذا ويمكن تقسيم المشروعات تقسيما عاما وفق طبيعة عملها على النحو التالى :

(١) مشروعات خدمات : ١ ـ فنية ٢ – ثقافية وترفيهية ٣ ـ اجتماعية

(٢) مشروعات اقتصادية : ١ ـ تجارية ٢ ـ مالية .

(٣) مشروعات قومية : ١ ـ على مستوى المحافظات والمدن ٢ ـ على المستوى القومى .

والمشروع مثل الانسان ، قد يبدأ صغيرا يحتاج الى رعاية وعناية ، ثم يصير يافعا قويا ، ثم قد ينحدر تدريجيا نحو الشيخوخة . ويتحتم قبل البدء فى اقامة أى مشروع دراسته دراسة عميقة ودراسة طريقة التمويل فى فترات الاعداد ثم مراحل الانتاج الكامل . ولا ترجع أهمية دراسة المشروعات قبل البدء فى تنفيذها الى تزايد حجم الموارد المادية والبشرية الضخمة واللازمة لهذه المشروعات بل قد ترجع أيضا الى تعقد وتداخل مراحل الانتاج والعوامل المؤثرة فيه ، وطول عمرها مما يزيد فى درجة المخاطرة التى قد تتعرض لها مثل تلك المشروعات أو المنشآت .

وتقام المشروعات أو المنشآت ـ مهما كبرت أو صغرت ـ من جانب الأفراد أو الهيئات أو الحكومات ، لتحقيق أهداف محددة واضحة . ومن طبيعة الأشياء الا يقدم الانسان على عمل إلا بعد التفكير فيه وتقدير ما يعود عليه وما يتحمله فى سبيل انجاز هذا العمل من أعباء

---

(١) د . فريد راغب النجار : النظم والعمليات الادارية والتنظيمية ـ الكويت ـ وكالة المطبوعات ـ الطبعة الثانية ١٩٧٧م ص ١٢٦ .

وجهد . فاذا كان هذا ما يجب أن يكون عليه سلوك الانسان العادى فى أعماله العادية فما بالك عندما يقدم على انشاء مشروع معين . فهو لكى يضمن نجاح المشروع وتحقيق الهدف منه لا بد له من أن يقوم بدراسة الفكرة بحيث تكون خطوات ومراحل انشاء المشروع واضحة تماما ومتكاملة فى ذهن صاحب المشروع أو القائمين على انشائه .

ان تنفيذ أى مشروع ـ كبر أو صغر ـ يتحمل أصحابه الكثير من الأعباء المالية والجهد والوقت والموارد المالية والبشرية حتى يقوم المشروع ويؤدى الغرض منه . ولم يعد تنفيذ المشروعات أو القيام بها متروكا للأفراد أو الهيئات تقوم بها وقت ما تريد أو حسبما تشاء وكيف تشاء ، بل أصبحت تلك المشروعات تخضع لعدة اجراءات تشريعية ونظامية معمول بها فى الدول ، حيث يترتب على قيام تلك المشروعات حبس موارد مالية وبشرية ومادية من موارد المجتمع . وهى مهما توفرت فهى فى النهاية محدودة . لذا تعمل الحكومات على عدم الافراط فى استخدامات تلك الموارد والمحافظة عليها عن طريق القانون والنظام العام الموضوع لمثل تلك المنشآت أو المشروعات .

ومن هنا يمكن القول أنه لم تعد المشروعات مهما كبرت أو صغرت تقوم على فكرة طارئة أو نزوة وقتية من صاحبها ، ولكن صارت تقوم على دراسات متعددة وطويلة ، حيث ثبت ان المشروعات ـ سواء تجارية أو صناعية أو خدمية ـ تقوم بدور كبير فى اقتصاد الدولة وفى تشكيل النظام الاقتصادى والسمة المميزة له ، خصوصا تلك المشروعات الكبيرة التى تقوم لتحقيق أهداف أو خدمات قومية محددة يتطلبها الكيان الاقتصادى للدولة .

لهذا كله وجب أن يكون واضحا فى فكر صاحب كل مشروع مسئوليته تجاه المجتمع ، بعدم الافراط فى استخدام الموارد المتاحة ، والعمل على تحقيق الأهداف وتطويرها ، ومسئوليته تجاه المستهلك للخدمة أو السلعة بتزويده بحاجته منها بأقل تكلفة ممكنة دون استغلال وبأحسن أسلوب . وبمثل هذا السلوك تحافظ المنشآت أو المشروعات على الموارد الطبيعية والبشرية للمجتمع . ولتحقيق هذا يجب أولا دراسة الفكرة دراسة عميقة وسليمة وتخطيط مراحل تنفيذها ووضع المقاييس العلمية لتقييم مراحلها ، ثم يبدأ تنفيذ المشروع واقامته طبقا للنظام العام المتبع فى الدولة باتباع الاجراءات والتشريعات التى صدرت وتصدر فى هذا الخصوص ، ثم يبدأ العمل بالمشروع باستخدام أحدث الوسائل وأكثرها تطورا وتقدما ليتسنى له تقديم أكبر انتاج ممكن بأقل نفقة ممكنة فى أحسن صورة وأكمل أداء .

(ب) دراسة فكرة المشروع :

يجب على المسئول عن المشروع الجديد ، سواء كان هو صاحب المشروع أو هو المكلف بادارته من قبل أصحاب المشروع ، أن يقوم بالخطوات التالية :

(١) دراسة فكرة المشروع : الموقع ـ كمية الانتاج ـ فرص التمويل ـ التسويق العمالة

اللازمة ـ اختيارها ـ الحوافز ـ الاتصالات فرص نجاح المشروع والمنافسة المحلية والاقليمية أو الدولية .

(٢) دراسة أهداف المشروع : طبيعة الأهداف ـ الأهداف العامة والمحددة .

(٣) دراسة مراحل تنفيذ المشروع : وضع الهيكل التنظيمى ـ اجراء التسجيل التنفيذ .

(٤) الظروف التى يعمل فى ظلها المشروع .

(٥) تجميع أكبر قدر من البيانات عن كل مرحلة سابقة .

هذا ويتبادر فى الذهن العديد من الأسئلة قبيل التفكير فى قيام أى مشروع منها على سبيل المثال :

(١) هل هناك طلب على السلعة أو الخدمة التى ينتجها المشروع ؟

(٢) هل الطلب مؤقت أم مستديم ؟

(٣)هل هناك احتمال لوقف استخدام السلعة بعد فترة قصيرة من انتاجها وهل هناك سلع بديلة أمام المستهلك حاليا ومستقبلا ؟

(٤) هل فى الامكان انتاج السلعة أو الخدمة بشكلها المطلوب وتسويقها كاملا ؟

(٥) هل الموارد الأولية المطلوبة لانتاج السلعة أو الخدمة متوفرة ، وهل تتوافر وسائل نقلها ؟

(٦) هل يمكن انتاج السلعة أو الخدمة بسعر مناسب للمستهلك ؟

(٧) هل يمكن انتاج السلعة بشكل منافس للسلع الأخرى وهل تتوافر الامكانيات المادية والبشرية والخبرة العملية المطلوبة ؟

(٨) ماهى طبيعة السوق ؟ هل تسيطر عليه سلع معروفة أو عادات استهلاكية معينة ؟

(٩) ماهى مقومات نجاح السلعة أو الخدمة ؟ هل الجودة أو التصميم أو الاعلام عنها أو وجود روابط قوية مع موزعى الجملة والتجزئة أم اختيار موقع المشروع أو للاعتماد على مسوقين مدربين ؟

(١٠) هل يمكن تدبير الأموال اللازمة للبدء فى تنفيذ المشروع وتشغيله لمدة كافية ؟

وفى حقيقة الأمر عندما يقرر شخص الدخول فى قطاع الأعمال لكى يعمل لحسابه الخاص فأنه فى أغلب الأحوال ينضم الى قطاع الأعمال للمشروعات الصغيرة ، مالم يكن لديه رأس مال ضخم يكفى لاقامة مشروع من الحجم الكبير .. ومن الملاحظ أن المشروعات الصغيرة تسيطر على ميادين تجارة التجزئة والخدمات .

وفى كل مشروع كان سيواجهك سؤال هام هو : كم من المال يحتاج المشروع ؟

وبداهة يتوقف حجم هذا المال على نوع النشاط المطلوب العمل فيه ، وأيضا على حجم ونوع المشروع وموقعه وعوامل أخرى كثيرة . ولكن فى جميع الأحوال يتطلب الأمر أن يكون

لديك من المال مايكفى ليس فقط للبدء بالمشروع ولكن الى جانب هذا أيضا مايظل كاحتياطى لدعم المشروع حتى يصبح قادرا على تمويل نفسه بنفسه .

وقد يستغرق هذا وقتا قد يطول أو يقصر طبقا للظروف التى أنشىء فيها أو تمـر بهـا مراحل المشروع . وبسبب تغير الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة فانه من الصعب أن توجد طريقة علمية سليمة يمكن بها تحديد الكمية اللازمة من المال لقيام مشروع معين ، حيث تختلف هذه الكمية كبرا أو صغرا طبقا لاختلاف الحالة والظروف ومن مكان لآخر ومن بلد الى آخر . إلا أنه عموما يجب على صاحب المشروع الجديد أن يأخذ فى اعتباره عند تحديد رأس المال المطلوب معدل دوران البضاعة فى المجال الذى سيعمل فيه وصافى الربح المتوقع من كل وحدة من المبيعات والتكاليف المستثمرة فى شراء الأصول من معدات ومواد . كما يستلزم الأمر القدرة على تقدير النفقات المطلوبة من المشروع على شكل ايجار وضرائب وتأمين ورسوم خدمات الاضاءة والمياه والكهرباء والاعلام وغيرها . وقد يكون من الحكمة أن تزيد التقديرات فى هذه الحالة بدلا من النقصان . وهنا يواجهك سؤال آخر هام : من أى المصادر تحصل على المال المطلوب ؟ عموما وفى كل الحالات يجب أن تعتمد على مصادرك الخاصة أكثر مما تعتمد على مصادر الاقتراض .

وأخيرا وبعد أن تحدد نوع النشاط الذى ترغب فى مزاولته وحجم رأس المال المطلوب للمشروع عليك أن تختار الموقع الملائم للمشروع ، وهذا يتطلب اختيار المدينة ثم الحى أو المنطقة ثم الموقع الأصلى للمشروع . وهناك الكثير من العوامل التى يجب مراعاتها فى اختيار الموقع المناسب .

وعندما يبدأ المشروع فأنه من أكبر عوامل النجاح بعد ذلك هو تواجد ادارة سليمة مقرونة بخبرة مكتسبة وبصفات شخصية حميدة تؤدى الى نجاح المشروع وازدهاره .

(جـ) اختيار الشكل القانونى للمشروع :

هناك عدة اعتبارات يتوقف عليها اختيار الشكل القانونى الأنسب للمشروع نذكر منها مايلى :

(١) طبيعة العمل المراد انجازه وحجم العمليات التى يقوم بها المشروع .

(٢) حجم رأس المال الذى يساهم به مؤسسو المشروع .

(٣) تقدير الاحتياجات المالية اللازمة مستقبلا للمشروع .

(٤) مدى توفر الكفاية الفنية والادراية اللازمة لعمل المشروع .

(٥) مدى استعداد المستثمرين لأموالهم فى المشروع لتحمل الاخطار .

فاذا ما أخذنا فى أعتبارنا هذه العوامل يمكن بعدها تحديد واختيار الشكل الأنسب للمشروع ، وعموما هناك اتفاق فى الفكر الادارى والقانونى على أشكال رئيسية للشكل القانونى للمشروع ويمكن حصرها فيما يلى :

(١) المشروع الفردى .
(٢) شركة التضامن
(٣) شركة المساهمة
(٤) الجمعيات التعاونية
وسنعطى لمحة سريعة عن كل شكل من هذه الأشكال القانونية فيما يلى :

(١) المشروع الفردى :

يعتبر المشروع الفردى من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات حيث يمتلكه شخص أو فرد واحد يكون له الحق فى الحصول على ايرادات المشروع ، كما أنه يكون المسئول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات والديون على المشروع لدى الغير . ويكون لصاحبه الرقابة الكاملة على أوجه نشاط المشروع . وعادة لايتطلب انشاء مشروع فردى مبالغ وتكاليف عالية .. كما أن القوانين واللوائح لاتشترط اجراءات معقدة عند اتمام اجراءات الانشاء والتكوين كتلك التى يتطلبها الأمر عند القيام بالأنواع والأشكال الأخرى من المشروعات خصوصا فى حالة شركات المساهمة .

ويتمتع صاحب المشروع الفردى بحرية كبيرة فى اتخاذ ما يراه من قرارات حيث لايكون هناك من يرجع إليه أو يأخذ موافقته قبل اتخاذ القرار . وهذه الميزة تعطى الرضا النفسى لكثيرين من أصحاب المشروعات الخاصة حيث يشعر صاحب المشروع بأنه حر فى العمل لايخضع فى عمله لأى سلطة ولاحدود على جهده وعمله وابداعه ، مما يؤدى غالبا الى نتائج طيبة ومرضية فيما لو توفرت فى صاحب المشروع القدرة على الابداع والتقدير السليم لكل الأمور وحسن الخلق فى المعاملة واتخاذ القرارات الرشيدة السليمة فى كل المواقف .

وقلة رأس المال أو عدم القدرة على تجميع أموال كبيرة لتنفيذ واقامة مشروع فردى كبير يعتبر من أكبر وأكثر العيوب شيوعا فى المشروع الفردى ، حيث أن الفرد الواحد لا تتوافر لديه الأموال الكافية لتنفيذ مثل هذا المشروع على الوجه المرضى ، ولكن الذى يحدث عادة هو أن يتحول المشروع الفردى الى شركة مساهمة حتى يمكن الحصول على الأموال اللازمة للتوسع . ومع هذا يجب الا يتبادر الى الذهن أن كل المشروعات الفردية صغيرة الحجم أو أن كل الشركات المساهمة كبيرة ، فأحيانا تكون المشروعات الفردية أكبر حجما من الشركات المساهمة .

هذا الى جانب أن هناك قطاعات معينة بالذات يغلب فيها نشاط المشروعات الفردية الخاصة ، كما هو الحال فى قطاع تجارة التجزئة والخدمات .

(٢) شركة التضامن :

ما هى إلا مشروع يمتلكه ويديره ، شخصان أو أكثر بموجب عقد . وشركات التضامن عادة أكبر فى الحجم من المشروع الفردى نتيجة تجميع الشركاء لجميع أموال المتضامنين واستغلال ما

قد يتوافر فيهم من خبرات فنية وادارية . ومن الناحية القانونية تتميز هذه الشركات بسهولة اجراءات تكوينها ، كما أن الشركاء فيها مسئولون عن ديون الشركة مسئولية مطلقة وغير محدودة ، بمعنى أنه اذا لم تكف أموال الشركة للوفاء بديونها فان أموال وممتلكات الشركاء المتضامنين الشخصية تقوم بتسديد هذه الديون . ولهذا فان من الصعوبات التى تحد من انتشار هذه الشركات عدم توافر الثقة والاخلاص الكامل بين عدد الشركاء المتضامنين ، إذ أن واحدا منهم قد يوقع الشركة بأكملها فى أزمات مالية قد تذهب بممتلكات الآخرين الشخصية .

(٣) شركات المساهمة :

وهى شخص معنوى من أشخاص القانون العام يخلقها القانون لاداء أغراض محدودة . ويعتبر هذا الشكل من المشروعات أنسب الأشكال فى الحالات التى تتطلب استثمار رءوس أموال كبيرة ، ولذا نجد أن الشركات المساهمة هى فى الغالب فى المجال الصناعى لكثرة احتياجات الصناعة الى تمويل كبير .

وظهرت الحاجة الى مثل هذه الشركات المساهمة بعد الثورة الصناعية الأولى ، حيث ظهرت أهمية الانتاج الكبير والتسويق على نطاق كبير للحصول على وفورات إما داخلية أو خارجية . وقد تطلب الانتاج الكبير والتوزيع فى الأسواق الواسعة الكبيرة احجاما ضخمة من رؤوس الأموال لم يكن من الممكن الحصول عليها الا عن طريق المساهمة من عدد كبير من الأفراد ، ومن ثم ظهرت الشركات المساهمة .

وكان من الضرورى اعطاء الشركات المساهمة الشخصية المعنوية حتى تشجع الأفراد على استثمار مدخراتهم فيها بحيث تكون مستقلة تماما عنهم وتستمر فى عملها ولا تتأثر بتصرفات المساهمين أو مايطرأ على ملكيتهم من تغيرات بالموت أو الانسحاب أو البيع للاسهم . ولاتتعدى مسئولية كل مساهم حدود قيمة ما يمتلكه من أسهم فى رأس مال الشركة . وتصدر هذه الشركات أنواعا مختلفة من الأسهم حتى تعطى الفرصة كاملة للافراد على اختلاف رغباتهم وامكاناتهم المالية .

وتتميز شركة المساهمة عن غيرها من المشروعات الأخرى بانفصال ملكية الشركة عن الادارة ، حيث أن أصحاب الشركة من المساهمين لايديرون الشركة بأنفسهم ، وإنما ينوب عنهم مجلس ادارة ينتخبونه .

(٤) الجمعية التعاونية :

يراعى فى التنظيم التعاونى ثلاثة مبادىء أساسية هى :

١ ـ التمثيل الديمقراطى : ويتمثل فى صوت واحد لكل عضو ، بغض النظر عن عدد ما يمتلك من أسهم .

٢ ـ الحصول على نسبة محدودة من العائد على رأس المال المستمر : وهذا يخالف الشركات المساهمة التى لاتضع حدا على مقدار العائد على رأس المال .

والعضو فى الجمعية التعاونية لايقدم أمواله بهدف الحصول على أكبر عائد عليها وانما لكى يحصل على مميزات ووفورات أخرى .

٣ ـ توزيع الأرباح على اساس كمية التعامل : يتم توزيع صافى الأرباح أو الايرادات فى نهاية السنة المالية على الأعضاء فى الجمعية حسب تعاملهم مع الجمعية ، بينما فى شركات المساهمة العادية يوزع صافى الربح على حملة الأسهم حسب عدد الأسهم المملوكة .

(د) القطاع العام والقطاع الخاص :

من القرارات التى تتخذها الحكومات التى تسير على طريق التنمية الاقتصادية أن تحدد ما اذا كانت تقوم بنفسها بانشاء أو امتلاك أو ادارة المشروعات التجارية والصناعية الجديدة ، أو تترك ذلك المجال كلية أو جزئيا للقطاع الخاص .

ولا شك أن درجة كبيرة من نجاح التنمية وتحقيق درجة عالية من النمو الاقتصادى فى الدولة يتوقف على الطريقة التى تقوم بها المشروعات وعلى الكيفية التى تدار بها .

واذا كان الاتجاه الحالى فى بعض الدول هو نحو التوسع فى القطاع العام فان هناك مجالات تحتم بالضرورة وضعها فى شكل قطاع خاص . وأيضا هناك اتجاه سائد فى كثير من الدول نحو تشجيع وتنمية القطاع الخاص ومشروعاته .

ومعظم الدول النامية يتكون اقتصادها فى الغالب من قطاع عام يعمل الى جانب قطاع خاص ، كما هو الحال فى جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية ودول الخليج .

وتقوم الحكومات بتحديد مزيج من القطاعين العام والخاص فى محاولة للموازنة بينهما بالشكل الذى يحقق أقصى مزايا ممكنة فى كل نظام ويعمل على تنفيذ ودفع عجلة التنمية فى الدولة .

(١) لماذا تقوم الحكومة بالمشروعات الاقتصادية ؟

تم وضع القطاعات الاقتصادية داخل الملكية العامة للدولة لاسباب عقائدية فى بعض الدول الشيوعية ، ولجأت دول أخرى الى تكوين قطاع عام لاعتبارات أملتها الظروف الاقتصادية والامكانيات المحدودة فى بعض الدول ولشدة حاجتها الى مثل هذا النوع من المشروعات عندما تبين عدم قدرة القطاع الخاص على انشاء مشروعات صناعية معينة تحتمها عمليات التنيمة الاقتصادية ، فتلتزم الحكومة فى هذه الحالة يالدخول بنفسها واقامة المشروعات الاقتصادية المطلوبة .

وعموما نجد أن رأس المال المحلى لايكفى لانشاء وقيام مثل تلك المشروعات الكبيرة ولا توجد الهيئات القادرة على تجميع الأموال اللازمة لهذه المشروعات أو حتى ادارتها بما يجبر الحكومة على اقامة وادارة هذه المشروعات .

وتستفيد المشروعات الحكومية من جوانب متعددة بسبب ارتباطها بالجهاز الحكومى . فيمكن لها مثلا توفير المواد الأولية اللازمة وتزويدها بالخدمات الأساسية والضرورية كالطرق والسكك الحديدية والمرافق والقوى المحركة . هذا بالاضافة الى أن كثيرا من الحكومات تدخل مع حكومات أخرى فى اتفاقيات بهدف توفير الخبرات الفنية الأجنبية اللازمة لمشروعاتها الاقتصادية الجديدة وحتى تعمل فى المدى الطويل على تدريب القوى الوطنية المحلية .

(٢) العوامل التى تساعد على نجاح المشروعات الحكومية :

هناك الكثير من هذه العوامل ، ويمكن إيجازها فيما يلى :

١ - تحسين الادارة ، وهذا يتطلب :

١ . تحديد هدف كل مشروع .

٢ . وضع نظام للحوافز للعاملين .

٣ . اعطاء قدر كبير من اللامركزية فى الادارة .

٢ - اختيار أحسن وأكفأ العناصر للادارة .

٣ - تزويد الادارات بالتوجيهات وبالسياسات العامة تاركة التنفيذ والمرونة فيه للإدارة .

٤ - تقييم نتائج المشروعات دوريا من فترة لأخرى للتأكد من سيرها حسب التوجيهات والسياسات المرسومة .

(٣) هل هناك شكل قانونى أفضل :

تحتاج المجتمعات الانسانية إلى مختلف الأشكال فى ملكية المشروعات ، كما أنها فى حاجة الى مختلف الأنواع من النشاطات المتباينة للمشروعات ذات الأحجام المختلفة . ونحن فى حاجة الى الشركات المساهمة فى مجال انتاج سلع كالحديد والصلب والسيارات وأجهزة التكييف وأجهزة التلفزيون . فهذه الشركات هى التى تستطيع أن تنتج وتسوق هذه السلع بكميات كبيرة ، بما يتيح لها الحصول على وفورات داخلية وخارجية تؤدى الى تخفيض تكلفتها وبالتالى سعرها ، بما يجعلها فى متناول أكبر عدد من المستهلكين .

كما أن الشركات المساهمة يتوفر لديها امكانيات لتقويم بإجراء البحوث العلمية البحتة والتطبيقية لتخدم أهدافها أولا ولتحقق وتساير التقدم العلمى والتكنولوجى السائد فى معظم دول العالم المتقدم . فهى بإمكانياتها تستطيع أن تتحمل فى سبيل ذلك الأخطار التى لا يقوى غيرها عليها ، وأن تقدم لأعداد كبيرة من الأفراد فرصا للعمل وظروف مادية ومعنوية أفضل من غيرها .

وفى جانب آخر نجد المشروعات الصغيرة التى تكون عادة على شكل مشروعات فردية تؤدى دورها فى المجتمع وتحاول أن تأخذ مكانها ودورها فى الاقتصاد القومى ، إذ هى منطلق لمهارات وقدرات وكفايات لشخصيات تبرز فى المجتمع وتعمل لحسابها الخاص بغية تحقيق منافع مالية ومادية لنفسها وللمجتمع .

وهى فى نفس الوقت أنسب الأشكال القانونية لبعض أوجه النشاط الفردى . مثل القيام بالخدمات والصناعات الحرفية ومجالات كثيرة فى تجارة التجزئة . وعموما هذه المشروعات الكبيرة . كما نجد أن شركة التضامن تدخل أيضا فى ميادين مشابهة لتلك التى تدخلها المشروعات الفردية .

(هـ) اختيار موقع المشروع :

موقع المشروع له دور اساسى وهام فى درجة نجاح المشروع . واكتشاف عدم ملاءمة الموقع لنشاط المشروع قد يكون من الصعب تصحيحه لارتباط ذلك بتركيبات وانشاءات رأسمالية اذا أراد نقلها يفقد جزءا كبيرا منها .

ومشكلة اختيار الموقع لاتعنى فقط اختيار موقع مشروع جديد بل أيضا تعنى الحكم على مدى استمراريته .

(١) اختيار موقع المشروع التجارى :

هناك عوامل يجب مراعاتها فى اختيار موقع المشروع التجارى منها :

١ - تحديد المدينة .
٢ - نوعية الصناعات القائمة وعددها وامكانيات نجاحها .
٣ - معرفة عدد السكان فى المدينة واحتمالات التوسع السكانى مستقبلا .
٤ - عادات السكان المستهلكين .
٥ - مقدار دخولهم وتوزيعاتها .
٦ - عدد المشروعات القائمة وطبيعة المنافسة المتوقعة منها .
٧ - معرفة الأنظمة الموجودة والإلمام بها .
٨ - التعاون مع القائمين على الحكم المحلى .
٩ - مستوى الايجار فى المناطق المختلفة من المدينة .
١٠ - مدى توفر المبانى الحديثة فى المدينة .

(٢) اختيار موقع المشروع الصناعى :

يواجه المشروع الصناعى نفس المشكلة عند تحديد واختيار الموقع المناسب لقيام عملياته . وتعتبر مشكلة هامة فى هذا النوع من المشروعات نظرا لصعوبة اعادة النظر وتصحيح الخطأ الناتج من اختيار الموقع . ورغم هذا فيمكن الاسترشاد بالقواعد التالية :

١ - اختيار المنطقة الجغرافية القريبة من الأسواق ومن مصادر المواد الأولية ومصادر القوى العاملة والوقود والمياه والقرب من وسائل النقل .
٢ - اختيار المناطق ذات الظروف المناخية والطبيعية الصحيحة والملائمة للعمل وظروف العمل .
٣ - المقارنة بين قيمة الأرض وشكل المساحات المتاحة ومدى مناسبتها لإقامة المصنع ومدى توفر مساحات اضافية للتوسع .

ورغم هذا فالأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر تختلف من صناعة لأخرى ومن مشروع لآخر .

(و) وظائف المشـــروع :

يقوم المشروع بالعديد من الوظائف حتى يحقق الأهداف التى من أجلها أنشىء المشروع

وأقيم . والوظائف الأساسية لأى مشروع هى التعرف على وجود حاجات للمستهلكين تتطلب الاشباع فيعمل من جانبه على انتاج السلع او الخدمات التى تقابل هذه الحاجات وتجعلها فى متناول المستهلكين . وهو فى سبيل ذلك يحتاج الى أموال والى ادارة سليمة . ومن هذا يتبين لنا ان الوظائف الأساسية الثلاث للمشروع هى :

١ - التســـويق .

٢ - الانتـــاج .

٣ - التمـــويل .

وعندما يكبر المشروع وتتسع عملياته يمكن أن يتفرع الى وظائف اخرى مساعدة . فمثلا : تضم وظيفة التسويق وظائف أخرى كالبيع وبحوث التسويق والاعلان وغيرها . وقد تكون اكثر تفريعا حسب طبيعة عمليات المشروع وتنوعها .

وقد تتفرع عن وظيفة الانتاج وظيفة للشراء والتخزين والصيانة وهكذا .

أما الوظيفة المالية فتلازمها الوظيفة المحاسبية باعتبار أن المحاسبة هى لغة التمويل وعلى اعتبار أن تفهم الوظيفة المالية لا يتأتى إلا بوجود أساس من الفهم المحاسبى .

وقد رأينا فى هذا العرض أن نبدأ بالكلام عن وظيفة التسويق على اعتبار أن التسويق يأتى قبل الانتاج حيث يفترض أن يتعرف المشروع أولا على احتياجات السوق قبل أن يبدأ فى الانتاج . وهذا مايحدد سياسات المشروع فى أن ينتج ماسبق أن تعرف على احتمالات بيعه وتسويقه ، وليس العكس فى أن يبيع ما سبق أن أنتجه . هذا هو المفهوم لأولوية التسويق على الانتاج أو ما يطلق عليه المفهوم التسويقى . وهذا ما تأخذ به وتسير عليه الدول المتقدمة حيث تعترف بأهمية المستهلك وبأن المستهلك هو سيد الموقف وملك السوق ، ويجب أن تعمل جميع القطاعات على ارضائه وتلبية احتياجاته ومطالبه .

الفصل الحادى عشر

وظيفة التسويق

أولا : المفهوم التسويقى
ثانيا : الادارة التسويقية

أولا : المفهـــوم التســــويقى

(أ) تعريف التسويق :

التسويق هو التعرف على ما يريده المستهلك ، وتخطيط السلعة التى ترضى هذه الحاجة ، والعمل بأفضل الطرق على تسعيرها وترويجها وتوزيعها . ويمكن القول أنه عندما يبيع شخص ما شيئا فإن ذلك يكون بداية لسلسلة من الأنشطة . فالبيع جزء من التسويق يولد الدخول والايرادات التى يقوم رجال التمويل بإدارتها ويقوم رجال الانتاج باستخدامها فى انتاج السلع .

وأول خطوة فى برنامج تسويقى هى تحليل السوق ، وهل هو سوق استهلاكى أو سوق صناعى . والسوق عبارة عن أفراد لديهم أموال للانفاق ورغبة فى الانفاق . وبعد تحليل السوق وتحديد خصائصه والتعرف على احتياجاته يوضع برنامج مبنى على السلعة التى يحتاجها السوق ، وتسعر بالسعر الصحيح الذى يقابل القوة الشرائية فى السوق . وبعد تخطيط وتسعير السلعة توضع خطة لتوزيعها وترويجها . فيتحدد الوسيط سواء كان تاجر جملة أو تجزئة أو الاثنين معا ، وقناة التوزيع التى تصل السلعة من خلالها الى المستهلك . أما الترويج فيأخذ شكل البيع الشخصى والاعلان وترويج المبيعات . وكل هذا يعبر عنه بالدور الذى يضطلع به التسويق فى المجتمع ، وعلى أساسه يمكن الحكم على مدى نجاح التسويق فى تحمل مسئوليته الاجتماعية .

(ب) أهمية التسويق :

التسويق ليس فقط أحد الأنشطة فى قطاع الأعمال . إن له بعد آخر اكبر من ذلك هو البعد الاجتماعى . فكل شىء فى هذه الحياة يحتاج الى تسويق ، سواء كان فكرة أو سلعة أو خدمة ، وسواء كان فى مؤسسة تعليمية أو اجتماعية أو اقتصادية . ولكننا سنقصر كلامنا على التسويق فى قطاع الأعمال . وهنا نعرف بأنه النظام الكلى الذى يضم الأنشطة التى تقوم بتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التى يحتاج اليها المستهلكون والمستعملون الصناعيون ، ويبدأ التسويق عندما يكون هناك أفراد يحتاجون الى أكثر مما ينتجون وأفراد ينتجون أكثر مما يحتاجون .

ونقول أن التسويق بدأ مع الثورة الصناعية ، حيث بدأ الانتاج فى المصانع . إلا أنه ظل فى المرتبه الثانية بعد الانتاج ، حيث كان الطلب أكبر من قدرة المصانع على مواجهته . وعندما بدأ الانتاج يزيد عن الطلب ويتكون فائض من السلع والخدمات ، وهو ما حدث بعد الحرب العالمية الأولى ، ثم بشكل أقوى بعد الحرب العالمية الثانية ، تحولت الأسواق الى أسواق مشترين . وأصبحت المشكلة التى تواجه رجال الأعمال هى مشكلة التسويق . وينطبق هذا الكلام بوجه خاص على الولايات المتحدة الأمريكية ،

حيث أطلق على اقتصادها « اقتصاد الوفرة » . وهو يعني أن الدولة تنتج أكثر بكثير مما يحتاج إليه سكانها . أما حيث يكون المعروض من السلع أو الخدمات قاصرا على مقابلة المطلوب فإن المشكلة تكون مشكلة انتاج ، ويكون السوق سوق بائعين . ولعل ما يثير الدهشة أن الولايات المتحدة وجدت نفسها فى مثل هذا الموقف فى أوائل السبعينات عندما واجهت الكثير من الصناعات نقصا فى المواد التى تستخدمها فى الانتاج وفى تشغيل مصانعها . وكان الاعتقاد السائد أن الاقتصاد الأمريكى هو اقتصاد وفرة وأن الموارد المتاحة بلا حدود ، وأن فى استطاعة الناس أن تستخدم ماتشاء من السلع وأن تسرف فى استخدامها كما تريد . فكان هناك نقص فى الوقود فى سنة ١٩٧٣م أو ما أطلق عليه « أزمة الطاقة » . إلا أنه فى منتصف السبعينات ظهر نقص فى صناعات أخرى خلاف صناعة البترول والصناعات التى تعتمد عليها ، مثل صناعات البلاستيك والبتروكيماويات ، ومنها صناعة الأخشاب والورق والمنتجات الزراعية . وكان ان بدأت الادارة تفكر ولأول مرة منذ سنوات عديدة فى السؤال « كيف تنتج ؟ » وليس « كيف تسوق ؟ » ومع ذلك فإن الادارة البعيدة النظر لم تستبعد اطلاقا أهمية التسويق ولم تقل لنفسها : لماذا نهتم بالتسويق طالما باستطاعتنا أن نبيع كل ما نقوم بإنتاجه . وكل ما حدث هو تغيير فى السياسات . فبعد أن كان الاتجاه فى الخمسينات والستينات نحو التوسع فى التشكيلات وخطوط المنتجات أصبحت السياسة فى السبعينات الانكماش والاقتصار على التشكيلات وخطوط المنتجات الضرورية والتركيز على الأصناف الأكثر ربحية . كما اتجهت الادارة نحو تخفيض الانفاق على الاعلان والاقتصار على الأنواع الأساسية والحيوية .

(جـ) المفهوم التسويقى :

منذ أن بدأ رجال الأعمال يتحققون من الأهمية البالغة للتسويق من أجل نجاح مشروعاتهم فقد بدأت تظهر فلسفة جديدة فى قطاع الأعمال يطلق عليها المفهوم التسويقى مبنية على ثلاث نقاط أساسية هى :

(١) يجب أن يدور كل التخطيط وكل العمليات فى المشروع حول المستهلك .

(٢) يجب أن يكون الحجم المربح من المبيعات هو هدف المشروع ، وليس فقط الحجم كهدف فى حد ذاته .

(٣) يجب أن يكون هناك تنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية[١] .

ويمكن توضيح المفهوم التسويقى بالقول بأنه عبارة عن جعل إرضاء مطالب المستهلك هو المبرر الاقتصادى والاجتماعى لقيام وبقاء أى مشروع . وعلى ذلك يجب أن توجه كل جهود وأنشطة المنشأة نحو التعرف على حاجات ومطالب المستهلكين والعمل على إرضائهم ، وفى نفس الوقت العمل على تحقيق ربح معقول فى الفترة الطويلة .

---

(١) دكتور صلاح الشنواني – الادارة التسويقية الحديثة (مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية – ١٩٨٦م) ص٢٦ و ٢٧ .

ونفرق بين التسويق والبيع من خلال المفهوم التسويقى كالآتى :

البيـــــع	التســـــويق
(١) التركيز على السلعة .	(١) التركيز على حاجات ومطالب المستهلك
(٢) قيام المشروع بإنتاج السلعة أولا	(٢) قيام المشروع بتحديد مطالب المستهلكين أولا ثم تحديد الكيفية التى يقابل بها هذه المطالب بإنتاج سلعة وتوزيعها بربحية .
(٣) التركيز على حاجات المنشأة	(٣) التركيز على حاجات السوق

وطبقا لمفهوم التسويق لا تقول الادارة المسئولة عن المنشأة « نحن ننتج سلعة كذا » أو « نحن نبيع سلعة كذا » ، وانما يجب أن يدور الكلام حول السوق ومطالب المستهلك . فلا تقول شركات صناعة أجهزة التبريد وغيرها من الأجهزة الكهربائية المنزلية « نحن نعمل فى صناعة أجهزة التكييف » وانما تقول « نحن نعمل فى مجال الرفاهية المنزلية » . ولا تقول شركة لبيع الأدوات الرياضية « نحن نبيع مختلف الأدوات الرياضية » وانما تقول « نحن نعمل فى مجال الصحة والرشاقة » .

ونود أن نفرق أيضا بين المفهوم التسويقى والتسويق . فالمفهوم التسويقى هو فلسفة وهو طريقة للتفكير . أما التسويق فهو عملية أو طريقة للعمل . ومن الطبيعى أن يأتى التفكير أولا ثم يليه العمل . فلكى تستفيد المنشأة الى أقصى حد من المفهوم التسويقى فإنه يجب وضع فلسفته موضع التنفيذ . وهذا يتطلب :

(١) ان تنظم جميع الأنشطة التسويقية وتنسق وتدار بشكل جيد .

(٢) أن يعطى مدير التسويق دورا هاما فى التخطيط ورسم السياسات على مستوى المنشأة ككل .

فإذا تحقق هذان الجانبان فإنه يكون هناك ادارة تسويقية . وعلى ذلك فالادارة التسويقية هى عبارة عن المفهوم التسويقى فى حالة عمل . أى هى عبارة عن تطبيق المفهوم التسويقى .

ثانيا : الادارة التســـويقية

(أ) تطور الادارة التســـويقية :

منذ الثورة الصناعية مرت الادارة التسويقية فى ثلاث مراحل ، وبدأت تدخل فى مرحلة رابعة . وهذه المراحل هى :

(١) مرحلة الانتاج :

وفى هذه المرحلة كان التركيز على الانتاج . وكان معنى ذلك أن يقوم مديرو الانتاج بتحديد الأهداف ووضع الخطط للمنشأة . وكانت فلسفة التشغيل تدور حول التركز على الانتاج الكبير لخطوط منتجات مبسطة وبتكاليف منخفضة للوحدة .

وكانت مهمة ادارة المبيعات هى بيع هذا الانتاج بسعر يحدده رجال الانتاج والتمويل فى المنشأة . وكانت هناك ادارة مبيعات . ولم تكن ادارة التسويق قد عرفت بعد . وكانت مهمة مدير المبيعات الرئيسية الاشراف على القوة البيعية ، وبتوسع الأسواق وجدت تفرعات فى ادارة المبيعات للقيام بأنشطة جديدة ، مثل الاعلان وبحوث التسويق ومبيعات التصدير .

(٢) مرحلة البيـــع :

فى أعقاب الكساد العظيم الذى ساد العالم فى الثلاثينات أصبحت المشكلة هى كيف نبيع . فلم يعد يكفى ان ننتج سلعة جديدة ، بل أصبح المطلوب البحث عن سوق لبيعها . وفى هذه المرحلة حظيت ادارة المبيعات باهتمام وتقدير ، كما تحملت المزيد من المسئوليات . ووضعت كافة الأنشطة المتعلقة بالمبيعات ، مثل الاعلان وبحوث التسويق ، تحت اشراف مدير المبيعات . وقد استمرت هذه المرحلة فى الولايات المتحدة حتى الخمسينات .

(٣) مرحلة التســـويق :

وفى هذه المرحلة ظهر مفهوم الادارة التسويقية المتكاملة والتى تهدف الى ارضاء المستهلك والى تحقيق حجم مبيعات مربح فى وقت واحد . وأصبح التركيز على التسويق وليس على البيع . كما أصبح المدير المسئول هو مدير التسويق أو نائب رئيس مجلس الادارة للتسويق . وأصبح التسويق هو بداية عملية أو دورة الانتاج وليس نهايته . وهكذا أصبح التسويق متداخلا فى كل نشاط وفى كل عمليات المنشأة . وفى هذه المرحلة أصبحت المنشأة ينظر اليها كتنظيم تسويقى . ومعنى ذلك أن التسويق أصبح القوة الدافعة فى المنشأة ، والقوة المؤثرة فى سياساتها وتخطيطها للفترة القصيرة والفترة الطويلة . أصبح التسويق هو الذى يشكل مستقبل أى منشأة . ولانعنى بهذا أن يكون

رئيس مجلس الادارة من رجال التسويق ، ولكن ما نعنيه أن الادارة العليا يجب أن تعى المفهوم التسويقى وتطبقه ، وان تجعل هذه الحقيقة متغلغلة فى كل انشطة المنشأة .

(٤) مرحلة المسئولية الاجتماعية :

وتعنى هذه المرحلة أن تشعر الادارة بمسئوليتها تجاه المجتمع اذا كان لها ان تبقى وأن تنجح . فهناك ضغوط خارجية تتمثل فى عدم رضاء المستهلكين المتزايد من عدم مقابلة توقعاتهم . وهناك المشاكل البيئية ، وكلها عوامل مؤثرة فى البرامج التسويقية . ويجب أن يكون تركيز الادارة على الأرباح فى الفترة الطويلة وليس فى الفترة القصيرة ، وعلى القيم الانسانية أكثر من التركيز على المكاسب المادية ، ويكون الاهتمام بالرفاهية الانسانية فى جوانبها الروحية وليس فقط فى جوانبها المادية .

(ب) العوامل المؤثرة فى البرنامج التسويقى :

كل منشأة تعمل وتخطط فى نظام من الظروف البيئية المحيطة . وبعض هذه الظروف على شكل عوامل ومتغيرات خارجية لا تكون فى نطاق رقابة وسيطرة الادارة المسئولة عن المنشأة . وبعض الظروف على شكل عوامل ومتغيرات داخلية تكون الى حد كبير فى نطاق رقابة وسيطرة الادارة . وتقاس قدرة وفعالية الادارة على أساس مدى مايتوفر فيها من مهارة فى التكيف تبعا للظروف الخارجية المتغيرة وفى التنبؤ بهذه الظروف ، وفى استخدام النظام التسويقى الداخلى للمساعدة على التكيف تبعا للظروف الخارجية .

والعوامل المؤثرة فى البرنامج التسويقى للمنشأة والتى لا تدخل فى نطاق رقابة الادارة هى :

(١) طلب السوق .
(٢) القوى السياسية والقانونية .
(٣) المؤثرات الاجتماعية والأخلاقية .
(٤) المنافسـة .
(٥) التكنولـوجيـا .
(٦) الهيكل التوزيعى : تجارة الجملة وتجارة التجزئة .

(جـ) النظام التسويقى للمنشأة :

لكى تحقق المنشأة اهدافها التسويقية فإنها تعمل من خلال مجموعتين من العوامل الداخلية التى يمكنها الرقابة والسيطرة عليها . احدى المجموعتين تمثل الامكانيات المتوفرة للمنشأة فى الانتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث . أما المجموعة الأخرى فتتمثل فى الخليط والمزيج التسويقى . وسنتناول فيها بعد بالكلام الانتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث أما المزيج التسويقى فنعنى به مكونات النظام التسويقى للمنشأة وهى : السلعة ، وهيكل الأسعار ، والأنشطة الترويجية ، ونظام التوزيع . ويتوقف

نجاح البرنامج التسويقى الى حد كبير على مدى النجاح فى مزج وخلط هذه المكونات الأربعة مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل بحيث تقابل حاجات المستهلكين وتواجه المنافسة وغيرها من القوى البيئية المحيطة بالمنشأة .

(١) **السلعة** : يجب تخطيط وتنمية السلع الصحيحة . ويحتاج الأمر الى سياسات واستراتيجيات كمرشد لادخال تعديلات على السلع القائمة أو اضافة سلع جديدة . كما يجب اتخاذ القرارات الخاصة بتعليم السلع وتغليفها وتحديد البيانات اللازمة عنها .

(٢) **هيكل الأسعار** : يجب تحديد الأسعار المناسبة على أساس من الدراسة وتحليل القوى المؤثرة فى عملية التسعير . كما يجب وضع السياسات المتعلقة بالأسعار والخاصة بالخصم ومصاريف الشحن وغيرها .

(٣) **الأنشطة الترويجية** : وتستخدم لاعلان السوق بالسلع وحثه على شرائها . ويعتبر البيع الشخصى والاعلان وترويج المبيعات الأمثلة الرئيسية لهذه الأنشطة .

(٤) **نظام التوزيع** : يكون أمام رجال التسويق عادة مسالك وقنوات توزيع عديدة ، ويكون عليهم اتخاذ قرار يتعلق باختيار الأفضل من بين هذه القنوات .

(د) البرنامج التسويقى وتحليل السوق :

لايمكن أن ينجح أى برنامج تسويقى إلا اذا كان مبنيا على تفهم واضح للسوق الذى وضع له . ونتساءل ماهو السوق ؟ يثير مفهوم كلمة «سوق» فى بعض الأحيان خلطا فى الفهم . فهناك سوق للسيارات وسوق للانتاج الحيوانى وسوق للجملة وسوق للتجزئة وسوق محلى وسوق عالمى . وهناك من يذهب للسوق ليشترى . وهناك من يذهب للسوق ليبيع . فما المقصود بالسوق ؟ لقد سبق أن عرفنا السوق بأنهمكان يتقابل فيه البائعون والمشترون . ولكى نكون أكثر دقة نقول أن السوق هو الأفراد الذين لديهم حاجات ومطالب يريدون اشباعها وأموال للانفاق منها ، ورغبة واستعداد للانفاق . وعلى ذلك فعند دراسة الطلب السوقى لأى سلعة أو خدمة يكون هناك ثلاثة عوامل يجب أن تكون موضوع دراسة وهى :

(١) أفراد لديهم حاجات ومطالب .

(٢) القوة الشرائية لهؤلاء الأفراد .

(٣) السلوك الشرائى لهؤلاء الأفراد .

وهو ما سنتناوله بالشرح وببعض التفيصل .

(١) تجزيء السوق :

تتعامل المنشأة التى تركز اهتمامها على الانتاج مع سوقها على أساس أنه وحدة متجانسة كلية . وعلى أساس هذا المفهوم الذى يمكن أن نطلق عليه تجميع أو تكتيل السوق تقوم المنشأة بتنمية سلعة واحدة وبرنامج تسويقى واحد مصمم للوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء . ويمكن عن طريق تجميع السوق ، أى النظر اليه كوحدة ، واحدة أن تحقق المنشأة الحد الأدنى من وفورات النطاق الكبير للعمليات . ذلك أن انتاج سلعة واحدة يعنى دورات انتاج أطول

وبتكاليف للوحدة أقل . كما تقل تكاليف المخزون السلعى الى الحد الأدنى عندما تقل التشكيلات من السلعة المنتجة .

وعندما تشتد المنافسة وتتدهور الأرباح فان المنشأة قد تحاول ادخال تغييرات فى سلعتها تجعلها مختلفة عن سلع المنافسين لها . وفى ظل مفهوم تمييز السلعة فان المنشأة قد تدخل خاصية جديدة ، مثل غلاف جديد (كتعبئة الزبد فى غلاف بلاستيك يشبه غلاف معجون الاسنان) أو حجم جديد (كانتاج حجم صغير من السيجار أو حجم طويل من السجائر) أو طعم جديد (كمعجون الأسنان بطعم القرنفل) . وغالبا ما يصاحب هذا التغيير حملة اعلامية مركزة بهدف حث السوق على أن هناك فوائد حقيقية أو سيكولوجية فى السلعة الجديدة .

وبالنسبة لمعظم السلع فان السوق الكلى يكون غير متجانس بشكل لايمكن معه تحليل السوق ككل ، اذ ان بجانب السوق الكلى لكل سلعة أسواقا فرعية تختلف بدرجة كبيرة عن بعضها البعض .

١ ـ ما المقصود بتجزىء السوق ؟

يقصد بتجزىء السوق أخذ السوق الكلى غير المتجانس لسلعة ما وتقسيمه الى عدة أسواق فرعية أو قطاعات يميل كل منها الى أن يكون متجانسا من الجوانب الهامة ، وعلى هذا الأساس بدلا من أن نتكلم عن سوق سلعة ما بصفة عامة نقول سوق هذه السلعة للطلاب وسوقها لرجال الأعمال وسوقها للعمال . كما نقول سوق سلعة مافى المنطقة الشرقية وسوقها للمنطقة الغربية . وهكذا .

ويعنى تجزىء السوق أن نركز الاهتمام على العميل . إذ يكون علينا ان نتعرف على مطالب الزبون فى سوق فرعية ثم نصمم سلعة أو برنامجا تسويقيا للوصول الى ذلك السوق الفرعى أو ذلك القطاع من السوق لاشباع ومقابلة هذه المطالب . أى أن كل قطاع يحتاج الى برنامج تسويقى منفصل يكون مختلفا فى بعض جوانبه عن البرامج المصممة للقطاعات الاخرى . وكجزء من استراتيجية تجزىء السوق فان المنشأة غالبا ما تنمى لكل جزء تشكيلة مختلفة من السلعة الرئيسية .

من ناحية أخرى يمكن القيام بتجزىء السوق بدون أى تغيير فى السلعة ولكن من خلال برامج تسويقية منفصلة مصمم كل منها لقطاع معين . فقد تسوق سلعة معينة لقطاعات مختلفة من السوق ، للكبار مثلا وللاطفال ، من خلال برامج ترويجية مختلفة ، وأحيانا من خلال مسالك توزيع مختلفة .

٢ ـ أسس تجزىء السوق :

من الأسس الهامة فى تجزىء السوق أن يقسم الى مستهلكين نهائيين ومستهلكين صناعيين . ويبنى هذا التقسيم على أساس سبب الشراء . فالمستهلكون النهائيون يشترون السلع أو الخدمات من أجل استعمالهم الشخصى أو المنزلى ، وهم بذلك يهدفون الى اشباع حاجات غير تجارية . وهم يكونون مايسمى بسوق الاستهلاك . أما المستعملون الصناعيون فهم المنشآت التجارية والصناعية وغيرها التى تشترى السلع أو الخدمات من أجل استعمالها فى أعمالها أو

لانتاج سلع أخرى . ويكون المستعلمون الصناعيون مايسمى بالسوق الصناعى . ويلاحظ أنه ليس هناك خط فاصل وحاسم بين الاثنين سوى الغرض من الشراء . فمثلا صاحب البيت إذا اشترى مخصبا للأرض ليستعمله فى حديقة منزله فانه يكون مستهلكا نهائيا . أما اذا اشترى مزارع نفس المخصب ليستعلمه فى حقله فانه يكون مستعملا صناعيا . واذا اشترت الأم أغذية لأفراد عائلتها فانها تكون مستهلكة نهائية . أما اذا اشترت منشأة نفس الأغذية لعمالها ليستهلكوها فى أماكن العمل فانها تكون مستعلمة صناعية . ويتطلب تجزىء السوق الى سوق استهلاكى وسوق صناعى وضع برامج تسويقية مختلفة من حيث السلع والتوزيع والتسعير والترويج .

ويمكن تجزىء السوق الاستهلاكى بدوره الى أسواق فرعية على أسس أخرى ، مثل سكان الريف وسكان الحضر ، وسكان الشمال وسكان الجنوب ، والأطفال والشباب والشيوخ ، والذكور والاناث، والاختلاف فى درجات التعليم أو فى المهنة وغيرها .

ومن الطبيعى أن يكون هناك تداخل بين هذه التفرعات . بمعنى أن كل جزء أو قطاع من السوق يكون متداخلا مع الأجزاء أو القطاعات الأخرى . فمثلا قد تتعامل المنشأة مع ربات البيوت من مناطق مختلفة ودخول مختلفة ودرجات تعليم مختلفة .

٣ ـ التوزيع والتكوين السكانى :

وهنا ندخل فى الاحصائيات السكانية من حيث العدد الاجمالى ومعدلات التزايد والتكوين السكانى والتوزيع الجغرافى والانماط السلوكية تبعا للخصائص السكانية . ولكل هذه المعلومات أهميتها بالنسبة لرجل التسويق . فيهمه مثلا أن يتعرف على سكان الحضر وسكان الريف ، وعلى الهجرة أو الحركة من الريف الى الحضر . فقد تبين مثلا فى الولايات المتحدة الأمريكية تزايد الحركة الى ضواحى المدن ، فأصبح سكان الضواحى يمثلون أهمية كبيرة بالنسبة لرجال التسويق . فسكان الضواحى يميلون الى الاقامة فى مساكن خاصة . وهم يميلون الى أن تكون هناك حديقة لكل مسكن . ويميلون الى أن تكون لدى الأسرة سيارتان وليس سيارة واحدة . وهم يتمتعون بوقت فراغ أكبر يقضونه فى مساكنهم . وكل هذا يؤدى الى زيادة الطلب على سلع مثل الأثاث ومسلتزمات الحدائق والسيارات الكبيرة والصغيرة وأدوات الرياضة والتسلية والترفيه .

وبالمثل نجد أن تفاوت الأعمار له أهميته من زاوية التسويق . فالأطفال لهم سلعهم وخدماتهم ودوافعهم وسلوكهم . وكذلك الشباب والشيوخ . ويختلف الرجل عن المرأة . وتختلف الأسرة التى لها أطفال عن الأسرة التى لم تنجب أطفالا . وتختلف الأسرة ذات الطفل الواحد عن الأسرة المتعددة الأطفال وهكذا .

٤ ـ القوة الشرائية :

الناس بدون نقود للانفاق لا يكونون سوقا . ولهذا يحتاج رجل التسويق الى أن يدرس توزيع الدخول وانماط الانفاق بين مستهلكى سلعة ، ولعل ما يهتم به رجل التسويق فى هذه الناحية هو دراسة توزيع الدخول المخصصة للانفاق . كما يهتم رجال التسويق بالدخول

المتبقية بعد الانفاق على الضروريات المعيشية من مسكن ومأكل وملبس . ويهتم رجال التسويق أيضا بانماط الانفاق . فالأسرة التى لها أطفال تختلف فى انفاقها عن الأسرة التى ليس لها أطفال . والأسرة التى أفرادها صغار السن تختلف عن الأسرة التى أفرادها تقدموا فى السن ، وهكذا .

٥ ـ الرغبة فى الانفاق والشراء :

يحاول رجال التسويق التعرف على الأسباب التى تكمن وراء شراء الناس لسلع معينة أو الشراء من محلات معينة ، وهو ما نطلق عليه دوافع الشراء . ومع ذلك فان من الصعب أن نتعرف على ما يجول فى ذهن المستهلك قبل أو أثناء أو بعد شرائه لسلعة ما . ولهذا فان تفهم السلوك الشرائى للمستهلك برغم أهميته فانه صعب للغاية . وهنا نجد أن سلوك الفرد يتأثر بالمحيط الذى يعيش فيه ، بالأسرة وبالاصدقاء وبالمجتمع . ويجب على رجال التسويق دراسة حضارة المجتمع وتقاليده وعاداته . فالمجتمع الأمريكى مثلا غير المجتمع اليابانى . كما يجب دراسة التغيرات والتطورات التى تحدث فى المجتمع الواحد حتى تكون البرامج التسويقية مناسبة ومتمشية مع مختلف الظروف والأوقات .

وللتدليل على أهمية التعرف على الاختلافات الحضارية . نضرب مثلا باختلاف معانى الألوان بين البلدان المختلفة . ففى ماليزيا اذا كانت السلعة بلون أخضر فان ذلك يوحى بالموضة ، بينما عندنا يشير الأخضر الى أن السلعة طازجة . وفى هولندا يشير اللون الأزرق الى الأنوثة والدفء ، بينما يعتبر فى السويد رمزا للرجولة والبرودة . وفى الصين وكوريا يشير اللون الأبيض إلى الحزن ، بينما فى أمريكا يشير إلى النقاوة والنظافة .

ومن الجوانب التى يهتم بها رجل التسويق أيضا أن يتعرف على المجموعات التى يلجأ اليها المستهلك لكى يستعين بآرائها عند الشراء . ولعل الأسرة تمثل أهم مجموعة صغيرة تؤثر على سلوك الفرد . ويكون على رجل التسويق أن يجد اجابة عن سؤال : من الذى يقوم بالشراء فى الأسرة ؟ وتتوقف الاجابة عن هذا السؤال رسم سياسة السلعة والتسويق والترويج والاعلان والتوزيع . فقد تكون ربة البيت هى التى تشترى ، وقد يكون الرجل ، وقد يكون الأطفال بالنسبة لسلع معينة كما يحاول رجل التسويق أن يجد اجابات على أسئلة أخرى هى : متى وأين وكيف يشترى المستهلكون سلعة معينة ؟ وهو ما نطلق عليه العادات الشرائية للمستهلك .

(٢) تقسيم السلع :

كما أنه من المفيد أن تجزأ الأسواق لوضع برامج تسويقية وفعالة فانه من المفيد أيضا أن تقسم السلع فى مجموعات متجانسة . وهنا نبدأ بتقسيم السلع الى مجموعتين : السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . وهو تقسيم مواز لتقسيمنا للسوق الى سوق استهلاكية وسوق صناعية . وأساس التمييز بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية هو مرة أخرى الغرض الذى تستعمل فيه السلعة فى شكلها الحالى . وعلى ذلك تكون السلع الاستهلاكية هى تلك التى يستخدمها المستهلكون النهائيون أو الوحدات المنزلية فى شكل لايتطلب المزيد من

التصنيع . أما السلع الصناعية فهى تلك التى تباع للاستخدام فى انتاج سلع أخرى أو فى تقديم خدمات .

وفى كثير من الأحيان لا يكون بالامكان وضع سلعة ما بشكل حاسم فى مجموعة معينة دون أخرى . فالآلة الكاتبة مثلا تعتبر سلعة استهلاكية اذا اشتراها طالب للاستعمال غير التجارى ولكنها تكون سلعة صناعية إذا اشترتها منشأة للاستعمال التجارى ، ويكون منتج الآلات الكاتبة على وعى بهذه الصفة المزدوجة لسلعته فيعمل على وضع برامج تسويقية منفصلة لسوق الاستهلاك وللسوق الصناعى .

١ - سوق السلع الاستهلاكية :

تقسم السلع الاستهلاكية الى سلع سهلة المنال وسلع تسوق وسلع خاصة . وهو تقسيم تقليدى لا يزال يستخدم برغم وجود اعتراضات عليه . وهذا التقسيم مبنى على عادات الشراء للمستهلكين . وتتميز السلع سهلة المنال (وتسمى أيضا السلع الميسرة) بخاصتين هامتين هما أن المستهلك يكون على أحاطة تامة بما يريد ، أى يعرف جيدا السلعة المعنية التى يحتاج اليها (أو البديل عنها) وذلك قبل أن يخرج لشرائها . والخاصية الثانية ان السلع سهلة المنال تشترى بأقل جهد من جانب المستهلك ، لأن المستهلك يعرف أن أى مقارنة بين أسعار أو جودة السلع المتاحة لن تستحق الجهد الذى يبذل فيها ، ولذلك فهو يشترى من أقرب مكان . من ناحية أخرى تتميز السلع سهلة المنال عادة بأنها ذات سعر منخفض ، وبأنها بأحجام صغيرة ، وبأنها لاتتأثر بالتقاليع أو الموضة . ولايكون المستهلك بالنسبة لهذا النوع من السلع متعلقا بعلامة معينة دون الأخرى ، بل يكون مستعدا لقبول علامة من بين عدة بدائل متاحة . ويدخل ضمن السلع سهلة المنال أنواع البقالة العادية وأنواع الحلوى والخردوات مثل معجون الأسنان وأدوات الحلاقة ، وكذلك الأدوات المنزلية العادية يجب أن تكون فى متناول المستهلك وعلى مقربة منه حتى لايبذل جهدا فى شرائها ، لأنه غير مستعد لبذل هذا الجهد ، فان منتجى هذه السلع يعملون على توزيعها توزيعا شاملا وعلى أكبر نطاق . وعلى ذلك فانها يجب أن تتوفر فى أكبر عدد ممكن من محلات التجزئة . ولكن حيث أن هذه المحلات تشترى عادة بكميات صغيرة وتبيع بكميات صغيرة فإن منتجى السلع سهلة المنال يسوقونها عادة عن طريق تجار الجملة ومنهم الى تجار التجزئة .

أما سلع التسوق فهى تلك التى يكون المستهلك على استعداد بالنسبة لها لكى يتسوق أى يتجول فى السوق ويقارن بين السلع المنافسة من حيث السعر والجودة والزى وغير ذلك . ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع ملابس السيدات والأثاث والحلى والأحذية والسلع المعمرة . ونظرا للعادات الشرائية للمستهلك بالنسبة لهذا النوع من السلع فان منتجيها يضعون من السياسات والبرامج فى توزيعها وترويجها ما يتفق مع هذه العادات . وهنا نجد المنتج يختار عددا أقل من تجار التجزئة . ويختار منافذ بيعه بين أو قريبة من منافذ البيع للسلع الأخرى المنافسة ، لأن المستهلك يريد المقارنة بين السلع المنافسة .

أما السلع الخاصة فهى تلك التى تتميز بخصائص فريدة تجعلها فى نظر مستهلكيها لاغنى عنها . مما يدفعهم الى بذل الجهد فى سبيل الحصول عليها . فاذا كان المستهلك متعلقا بعلامة معينة فانه لايقبل عنها بديلا ، وقد ينتظر حتى تتوفر العلامة التى يريدها . واذا كان الأمر يحتاج منه الى مجهود أكبر أو انفاق وقت أطول فانه يكون مستعدا لبذل الجهد والوقت فى سبيل الحصول على علامته . ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع الملابس الغالية الثمن وأنواع البقالة الفاخرة والأجهزة الكهربائية ذات الاستعمال الخاص وأدوات التصوير أو الصيد ، وأنواع معينة من الأدوات الرياضية ، وكالسيارات المرتفعة الثمن ويكفى بالنسبة لمنتج سلعة خاصة أن يختار لنفسه منفذا واحدا للبيع فى كل منطقة أو سوق ولذلك فهو يختار بدقة ، وغالبا ما يعطى الوسيط الذى يتعامل معه حق الوكالة الوحيدة . ويحتاج الأمر الى تركيز واستمرار حملات الترويج والاعلان .

٢ ـ سوق السلع الصناعية :

وفى هذا السوق تشترى السلع والخدمات من أجل استعمالها فى أغراض صناعية وتجارية . فهى تشترى لكى تستخدم فى انتاج سلع أخرى ، أو لكى تقدم خدمة مطلوبة لتشغيل وتسيير العمل فى مشروع اعمالى . وهو سوق ضخم وأن كان لايبدو كذلك للشخص العادى . فعن طريقه تسوق الكثير من السلع الصناعية وبكميات ضخمة ، على شكل مواد أولية واجزاء مصنوعة وسلع تامة الصنع وخدمات مختلفة . ومن الأمثلة على القطاعات التى يتكون منها سوق السلع الصناعية الزراعة والتعدين والانشاءات والصناعات والنقل والمواصلات والمرافق العامة والمنشآت المالية وشركات التأمين والمؤسسات الحكومية . وهناك ثلاثة جوانب تميز سوق السلع الصناعية عن سوق السلع الاستهلاكية هى :

١ . الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على السلع الاستهلاكية . فمثلا الطلب على الصلب مشتق من الطلب على السلع التى يدخل الصلب فى انتاجها ، كالسيارات والأجهزة الكهربائية والمنزلية .

٢ . الطلب على كثير من السلع الصناعية غير مرن عادة . ومعنى ذلك أنه لايتأثر مع التغيير فى سعرها . فاذا تغير مثلا وفجأة سعر المصابيح الكهربائية المستخدمة فى السيارات فان ذلك لن يؤثر على استمرار استخدامها فى صناعة السيارات .

٣ . المشترى الصناعى يكون على احاطة بما يريد بدرجة أكبر من مشترى السلع الاستهلاكية .

ويختلف السلوك الشرائى بالنسبة للسلع الصناعية عنه بالنسبة للسلع الاستهلاكية فى نواح منها :

١ . فترة التفاوض لعقد صفقة بيع تكون عادة أطول بالنسبة للسلع الصناعية .

٢ . مرات تكرار الشراء أقل بالنسبة للسلع الصناعية .

٣ . طلب الشراء الصناعى عادة بكمية أكبر .

٤ . البيع المباشر هو المعتاد بالنسبة للسلع الصناعية ، أى من المنتج الى المستعمل الصناعى دون وسيط .

٥ . قرار الشراء الصناعى فى أغلب الأحيان جماعى أو مشترك ، أى يشترك فيه أكثر من شخص فى المنشأة .

٦ . البيع والشراء عن طريق الكتالوج هو المألوف بالنسبة للسلع الصناعية .

(هـ) تخطيط وتسعير السلع :

(١) ما المقصود بالسلعة ؟

السلعة عبارة عن مجموعة من العناصر والخصائص الملموسة وغير الملموسة ، بما فى ذلك لون السلعة وسعرها وغلافها وعلامتها ، وشهرة تاجر التجزئة الذى يبيعها والخدمات التى تؤدى معها سواء من المنتج أو من تاجر التجزئة ، والتى . تتضافر جميعا بغرض العمل على مقابلة مطالب وحاجات المشترين من مستهلكين ومستعملين للسلعة .

ومن هذا التعريف نرى أن السلعة أكثر من مجرد المكونات المادية لها . فهى أيضا لها جوانب معنوية قد تكون أكثر أهمية من وجهة نظر المستهلك من الجوانب المادية . وقد أصبحت النظرة الحديثة الى السلع أنها رموز سيكولوجية تعكس اهتامامات الأفراد وتطلعاتهم وانماط سلوكهم وتقاليدهم الاجتماعية وصورهم الذاتية . وعلى ذلك أصبحت كل علامة لسلعة ما سلعة قائمة بذاتها .

ويقوم الاعلان عن العلامات المختلفة على أساس تحقيق هدف فصل العلامة المعينة عن العلامات الأخرى المنافسة وتعميق الشعور لدى المستهلكين بأن علامة معينة مختلفة عن العلامات الأخرى .

(٢) أهمية الابتكار السلعى :

يحاول المنتجون ادخال سلع جديدة الى الأسواق . والمنافسة مستمرة فى هذه الناحية . واذا لم يجدد المنتج فى السلع التى يتعامل فيها فانه سيفقد سوقه أمام السلع الأخرى المنافسة اذا كانت جديدة ومبتكرة . وقد تفشل بعض السلع الجديدة ولاتجد قبولا لدى المستهلك . ومن الأمثلة على ذلك سيارة أدزل التى خرجت من مصانع فورد للسيارات فى أواخر الخمسينات باعتبارها جديدة . ولكن كان حكم السوق عليها مختلفا . فأصبحت تضرب كمثال لما يجب أن يقوم به المنتج قبل أن يقرر ادخال سلعة جديدة الى السوق ، وهو ضرورة عمل دراسات وأبحاث وتحليل للسوق ووضع تخطيط وتنمية السلع على أساس المعلومات المتجمعة .

وقد تستطيع السلع الجديدة أن تحقق ارباحا فى بداية ظهورها ، ولكن العبرة باستمرار المبيعات منها . ذلك ان السلعة اذا كانت رديئة فلن تصمد الا لفترة قصيرة ثم تختفى . وقد لايكون فى متناول المنتج لسلعة معينة أن ينزل الى السوق سلعا جديدة . وفى هذه الحالة عليه أن يدخل التعديلات والتحسينات فى سلعته . وقد تشمل التعديلات السلعة نفسها . وقد تقتصر فقط على الغلاف . وفى جميع الأحوال يجب أن تكون التعديلات منطقية وتؤدى الى جعل

السلعة أكثر قبولا لدى المستهلك . وبذلك تتحقق الزيادة فى المبيعات والأرباح ، أو على الأقل يتمكن المنتج من الاحتفاظ بمركز السلعة فى السوق . ومن باب الابتكار أيضا أن يحاول المنتج التوصل الى استعمالات جديدة لسلعته تجعلها أكثر فائدة للمستهلك .

(٣) ما المقصود بخط المنتجات :

خط المنتجات عبارة عن مجموعة مع السلع لها خصائص تربط بينها من وجهة نظر المستهلك ، كأن تكون لها استعمالات تكمل بعضها بعضا ، مثل انتاج شفرات للحلاقة ومعها باقى الأدوات التى يستخدمها المستهلك فى هذا الغرض ، وكانتاج أقلام حبر ومعها سلع أخرى مكملة أو مساعدة لها . وعندما لاتكون هناك روابط بين مجموعة سلع أحد المنتجين فإنه يطلق عليها الخليط أو المزيج السلعى . مثال ذلك ماتقوم به شركات كبيرة مثل وستنجهاوس حيث تنتج تشكيلة متنوعة من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . وعندما تضيف أحدى الشركات سلعا جديدة أو تشكيلات جديدة الى خطوط منتجاتها فاننا نطلق على ذلك التوسع فى الخليط السلعى . وعندما تقلل أحدى الشركات من التشكيلات التى تنتجها أو تسقط بعض السلع من خطوط منتجاتها فاننا نطلق على ذلك التوسع فى الخليط السلعى . وعندما تقلل احدى الشركات من التشكيلات التى تنتجها أو تسقط بعض السلع من خطوط منتجاتها فاننا نطلق على ذلك «الانكماش فى الخليط السلعى» . ومن الطبيعى أن يتم التوسع أو الانكماش فى الخليط السلعى على أساس من الدراسة لاحتياجات السوق الحاضرة والمستقبلة حتى يظل المركز السوقى للمنشأة سليما .

(٤) دورة حياة السلعة :

السلع كالافراد لها دورة حياة . فتمر السلعة فى مراحل تبدأ بالولادة وتنتهى فى أغلب الأحيان بالموت ، وتتعرض خلالها لظروف تنافسية مختلفة .

ومن الطبيعى أن السلعة قبل أن تدخل المرحلة التسويقية التى نتكلم عنها قد تكون مجرد فكرة أو تصور أو خيال فى ذهن مخترع أو عالم أو مهندس وتكون هناك بحوث وتجارب فنية لتحويل الفكرة أو الخيال الى واقع . وتبدأ الدراسات لاستغلال الفرصة والجهود التسويقية التى تحول السلعة من اختراع Invention الى ابتكار Innovation .

ويتوقف نجاح السلعة على مدى قدرتها على التكيف فى كل مرحلة . ويمكن تقسيم دورة حياة أى سلعة الى ست مراحل هى : البدء ، النمو ، النضج ، التشبع ، التدهور ، والتوقف . ومن الأهمية ان يعرف رجل التسويق فى أى مرحلة تمر السلعة حتى يمكنه أن يضع البرنامج التسويقى المناسب ، لأن لكل مرحلة البرنامج الخاص بها .

وبالنسبة لطول دورة حياة السلعة فانها تختلف من سلعة الى أخرى . وقد تتراوح بين أسابيع قليلة (كسلعة ظهرت نتيجة تقليعة أو نتيجة موضة لم تعمر طويلا) وقد تمتد الى عدة سنوات (كالسيارات) . ومن الطبيعى الا تمر جميع السلع بجميع مراحل دورة الحياة . فقد تفشل بعض السلع فى بداية ظهورها ونزولها الى الأسواق . وقد تقرر بعض المنشآت عدم

النزول بعلاماتها من سلعة معينة إلا عندما يصل سوق السلعة الى مرحلة النمو . ولكن فى جيمع الأحوال تقريبا يكون مصير كل السلع هو التدهور ثم التوقف . وهو أمر طبيعى ومتوقع للاسباب التالية :

١ ـ اختفاء الحاجة الى السلعة .

٢ ـ ظهور سلع جديدة أقل سعرا أو أعلى جودة أو أفضل اداء لمقابلة نفس الحاجة (مثل احلال البلاستيك محل المعادن والورق فى كثير من السلع) .

٣ـ قيام أحد المنافسين بعمل تسويقى متميز .

ونوضح بكلمة مختصرة مراحل دورة حياة السلعة فيما يلى :

١ ـ البدء : وهى مرحلة دخول السلعة الى السوق أما كسلعة جديدة تماما أو سلعة كانت موجودة وأدخل عليها تعديلات جعلت لها خاصية أو خصائص جديدة . وتعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل خطورة وتكلفة . وتتميز بارتفاع التكاليف مع حجم منخفض من المبيعات وتوزيع محدود . واذا كانت السلعة جديدة تكون المنافسة محدودة .

٢ ـ النمو : وفى هذه المرحلة يبدأ منحنى المبيعات والربح فى الارتفاع وبمعدل متزايد فى أغلب الأحيان . وفى هذه المرحلة ايضا يبدأ المتنافسون فى الدخول الى السوق وباعداد كبيرة اذا كانت توقعات الربح مغرية .

٣ ـ النضج والتشبع : عندما يصل السوق الى مرحلة التشبع نجد منحنى المبيعات لازال فى ارتفاع ولكن بمعدل متناقص . من ناحية أخرى تبدأ الارباح عند المنتج وعند تجار التجزئة فى التناقص . ويخرج بعض المنتجين من سوق السلعة . وتزداد حدة المنافسة على أساس السعر ، وتزداد الجهود الترويجية من جانب المنتجين فى محاولة كل منهم للاحتفاظ بمركزه ونصيبه من سوق السلعة . كما تبدأ تظهر تشكيلات جديدة من السلعة فى محاولة من جانب المنتجين لتوسيع خطوط منتجاتهم .

٤ ـ التدهور واحتمال التوقف : تصاب السلعة عادة بالقدم كنتيجة طبيعية لظهور سلع جديدة تحل محل السلع القديمة . ومع انخفاض الطلب على السلعة تصبح الرقابة على التكاليف ذات أهمية كبيرة . ويبدأ التخفيض فى الاعلان عن السلعة ، كما يبدأ بعض المنافسين فى الانسحاب من السوق . وهنا يكون قرار التوقف عن انتاج السلعة أو الاستمرار فى السوق من جانب البائعين الباقين موضع دراسة . ويتوقف قرارهم الخاص بالتوقف أو الاستمرار على قدراتهم وامكانياتهم . ويعتبر قرار متى وكيف يتم التوقف عن انتاج سلعة بنفس أهمية قرار متى وكيف يتم ادخال سلعة جديدة الى السوق . ويجب على الادارة أن تدرس حالة السلع التى تتعامل فيها حتى تتعرف على حالة كل سلعة ليمكنها اتخاذ القرار الخاص بها سواء بالدخول الى السوق أو الانسحاب منه .

(٥) تعليم وتغليف السلعة : علامة السلعة وغلافها وما عليها من بيانات وما يصاحبها من خدمات كلها تتضافر لكى تكون للسلعة صورة فى ذهن المشترى أو المستهلك . وهو ما يفرض على المنتج أو البائع أن يولى اهتماما الى هذه الجوانب عندما يخطط سلعته .

والعلامة أو اسم السلعة هو كل ما يساعد على تمييز السلعة عن غيرها من السلع البديلة المنافسة لها . فهى وسيلة المشترى المحتمل للتعرف على السلعة . كما أنها ضمان الجودة عندما يقرر المشترى تكرار الشراء لسلعة ذات علامة معينة . وبالنسبة للبائع فان العلامة تساعده فى الاعلان عن السلعة ومحاولة اقناع المشترين بأن علامته تتميز عن العلامات الأخرى المنافسة ، وبذلك يعمل على زيادة مبيعاته وأرباحه ، وقد تكون العلامة هى علامة المنتج ، كما قد تكون علامة تاجر الجملة أو تاجر التجزئة . فقد يكون لدى المنتج من الامكانيات ما يستطيع بها وضع العلامات الخاصة به على سلعة ويقوم بالترويج لها والاعلان عنها . وقد لاتتوفر له الامكانيات فيبيع انتاجه لتاجر الجملة أو تاجر التجزئة ليقوم أى منهما بوضع علامته الخاصة .

أما التغليف فقد زادت أهميته بعد أن تبين لرجال التسويق أهمية وضع السلعة فى غلاف جذاب . كما برزت أهمية التغليف عندما ثار السؤال الخاص بالاستغناء عن الغلاف بعد استعمال السلعة واستهلاكها فى مقابل الاحتفاظ بالغلاف واستعماله فى أغراض أخرى . وللغلاف وظيفتان : وظيفة المنفعة والمحافظة على السلعة حتى تصل الى المستهلك بالشكل المطلوب ، ووظيفة الترويج عن السلعة كأحد العوامل التى تجذب المستهلك نحو السلعة . ونظرا لأهمية الدور الذى يضطلع به الغلاف فانه تجرى الدراسات حول تصميمه بالنسبة لسلعة جديدة أو اعادة التغليف لسلعة قائمة .

(٦) تسعير السلعة :

السعر هو أحد الأركان التى يبنى عليها البرنامج التسويقى ، أما الأركان الأخرى فهى السلعة والغلاف والاعلان عن السلعة . فالسعر هو الذى يعكس العلاقة بين العرض والطلب ويكون النتيجة لتفاعل قوى العرض مع قوى الطلب فى ظل المنافسة السائدة . وهو الذى يعكس أيضا ما يتوفر فى السلعة من جودة اذا افترضنا وجود علاقة حقيقية بين جودة السلعة وسعرها . وأهمية السعر بالنسبة للبائع أنه يحدد له حافة الربح التى يحصل عليها وبالتالى مقدار مايتحصل عليه من أرباح . كما أنه سلاح للمنافسة ويطلق على المنافسة فى هذه الحالة المنافسة السعرية .

١ - سياسة التسعير :

عندما يحدد البائع سعر السلعة فانه يكون على ضوء سياسة موضوعة ومدروسة ، وألا يكون السعر اعتباطيا ، أى أعلى مما يجب أو أقل مما يجب ، وفى كلتا الحالتين تتحقق مصلحة البائع . ونظريا يضع البائع السعر الذى يحقق له الأرباح القصوى ، أما فى ظل المنافسة السائدة فى أغلب أسواق السلع فان السعر يتحدد على أساس تحقيق الأرباح المناسبة والمعقولة . وعندما تشتد المنافسة تتحدد الأسعار على أساس تحقيق أرباح تكفى فقط للبقاء فى السوق .

٢ - طــرق التسعير :

هناك طرق عديدة للتسعير ، وان كانت لاتختلف فى النهاية عن بعضها إلا فى حدود . فهى جميعا فى ظل المنافسة السائدة تتأثر بظروف العرض والطلب ، وتتطلب دراسة لهذه الظروف

حتى تكون هى الأسعار الصحيحة . ويلجأ البائع فى تسعير سلعته أما الى اضافة حافة الربح المناسبة الى تكاليفه أو يلجأ الى معادلة معينة مبينة على أحد عناصر التكلفة يتوصل بها الى السعر . وقد يتبع البائع فى تسعير سلعته أسعار السلع الأخرى المنافسة لها ، وبذلك يكون تابعا تماما للآخرين أو قد يتولى هو قيادة السعر فيقوم بتسعير سلعته ويتبعه الآخرون وقد يلجأ البائع الى تجربة عدة أسعار لسلعته فى أسواق مختلفة ولفترة معينة يختار بعدها السعر الأكثر ربحية .

ويجرى البائع أنواعا من الخصم على سلعته . ومن هذه الأنواع : خصم الكمية والخصم التجارى والخصم النقدى والخصم الموسمى . ويعطى خصم الكمية لتشجيع المشترين على الشراء بكميات كبيرة . أما الخصم التجارى فيعطى للوسطاء لتغطية قيامهم بخدمات معينة للمنتج . أما الخصم النقدى فهو الذى يعطى للمشترى مقابل قيامه بدفع ما عليه فى خلال مهلة محددة . أما الخصم الموسمى فيعطيه البائع لتشجيع المشترى على الطلب فى فترات معينة يقل فيها الطلب على السلعة .

(و) ترويج وتوزيع السلع :

(١) قنوات التوزيع والوسطاء :

بعد أن خططنا السلعة وقمنا بتسعيرها يكون علينا اختيار قنوات أو مسالك التوزيع التى تعمل على وصولها الى أيدى من يستعملها أو يستهلكها وهو مايجعل منتج السلعة يلجأ إلى الوسطاء . ويعمل الوسطاء بين المنتجين أو البائعين من ناحية وبين المستهلكين أو المشترين من ناحية أخرى . ويساعد الوسيط على التقريب بين الطرفين مقابل عمولة أو سمسرة يتقاضاها من أحدهما أو من الاثنين معا ودون أن تنتقل ملكية السلعة إليه . أو قد تنتقل ملكية السلعة الى الوسيط من المنتج ،حيث يعيد بيعها ، كما هو الحال بالنسبة لتاجر الجملة ، والذى يعيد بيع السلعة لتاجر التجزئة الذى يبيعها بدوره الى المستهلك النهائى .

ويقوم الوسطاء بخدمات هامة فى ميدان التسويق سواء للمنتج أو للمستهلك ، ولذلك لايمكن الاستغناء عنهم بصفة عامة . وإذا لجأ المنتج الى التعامل مباشرة مع المستهلك فانه يجب أن يقوم بالخدمات التى يقوم بها الوسطاء . فاذا لم يكن باستطاعته القيام بها بنفس المستوى فانه يكون بذلك قد أضر بمصالحه وبمصالح المستهلك . ومن الخدمات التى يؤديها الوسطاء من تجار جملة وتجزئة خدمات النقل والتخزين وتحمل الأخطار والتمويل والقيام بالدراسات التسويقية .

ويطلق على الطريق الذى تسلكه السلعة فى تحركها من مركز انتاجها الى مركز استعمالها أو استهلاكها قناة توزيع . وقد تكون قنوات التوزيع قصيرة ، كأن يكون التوزيع من المنتج الى المستهلك مباشرة ، أو متوسطة كأن يكون التوزيع مارا بتاجر تجزئة ، أو طويلا كأن تمر السلعة على وكيل أو سمسار ثم على تاجر جملة فتاجر تجزئة وأخيرا تصل الى المستهلك . وتختلف قنوات التوزيع باختلاف نوع السلع . فهناك السلع الصناعية وهناك السلع الاستهلاكية .

وهناك تفرعات فى كل نوع من هذين النوعين . فهناك مثلا فى السلع الاستهلاكية السلع الميسرة أو سهلة المنال وسلع التسوق والسلع الخاصة . ولكل نوع ما يناسبه من مسالك أو قنوات توزيع . كما أن هناك عوامل أخرى تتداخل فى اختيار المنتج أو البائع لقناة التوزيع المناسبة . من ذلك مثلا السياسة التى يرغب فى اتباعها عند التوزيع : هل يرغب فى التوزيع الشامل لسلعته حيث يغطى بها كل الأسواق ، أم يرغب فى التوزيع الانتقائى بحيث يختار أسواقا معينة يبدأ بها ثم يتدرج منها الى باقى الأسواق .

(٢) تجار الجملة وتجار التجزئة :

يتميز تجار الجملة وتجار التجزئة بأنهم ينقلون ملكية السلعة اليهم من المنتج . والفرق بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة . أن الأول يشترى السلعة من المنتج بقصد اعادة بيعها الى تاجر التجزئة . أما تاجر التجزئة فهو يشترى السلعة من المنتج أو تاجر الجملة بقصد بيعها الى المستهلك النهائى . كما يتميز تاجر الجملة عن تاجر التجزئة فى أن الأول يشترى عادة بكميات كبيرة ويعيد بيعها بكميات صغيرة . أما تاجر التجزئة فيشترى عادة بكميات صغيرة ويبيع للمستهلك بكميات أصغر . ومن تجار الجملة من يتعامل أو يتخصص فى سلعة واحدة أو مجموعة مترابطة من السلع ومنهم من يتعامل فى مجموعة متنوعة من السلع . كما أن منهم من يؤدى كل الخدمات التسويقية المطلوبة من الوسطاء ، ومنهم من يقتصر على تأدية خدمات محدودة . وعندما نتعرض لتجارة التجزئة نجد التنوع أكبر فى أنواع وأشكال وأحجام المحلات فى هذا الميدان ، نظرا لأنها تتعامل مباشرة مع المستهلكين على اختلاف أذواقهم ومطالبهم ودوافعهم ، وعاداتهم . فنجد محلات التجزئة الكبيرة ومحلات التجزئة الصغيرة . ونجد المحلات التى تعتمد على البيع الشخصى التى تستخدم أفرادا ليقوموا بالبيع ، ومحلات تبيع بالبريد وبالمراسلات ، ومحلات تبيع عن طريق الماكينات . كما نجد المحلات التى تتخصص فى بيع أنواع معينة من السلع ، والمحلات التى تبيع أنواعا مختلفة من السلع . ونجد المحلات التى تبيع بالنقد وتلك التى تبيع على الحساب أو على اقساط . ونجد المحلات التى تبيع مع توفير الكثير من الخدمات للمشترين ، والمحلات التى تبيع بدون خدمات حيث يقوم المشترون بخدمة أنفسهم أو مايعرف بالخدمة الذاتية .

(٣) الأنشطة الترويجية :

يقصد بالأنشطة التروجية الجهود التى يبذلها البائع لكى يجذب المشترى نحو السلعة محاولا اقناعه لشراء السلعة . وتكون هذه الأنشطة على شكل بيع شخصى واعلان وترويج مبيعات . ويجب على البائع أن ينسق بين هذه العناصر الثلاثة فى أى برنامج ترويجى يقوم به . ومن الطبيعى أن يقوم تخطيط هذا البرنامج على عوامل أهمها :

١ ـ المخصصات المالية المتاحة للانفاق على أوجه الترويج .

٢ ـ طبيعة السوق وما اذا كان محليا أو قطريا أو دوليا ، وما اذا كان السوق استهلاكيا أو صناعية .

٣ ـ طبيعة السلعة وما اذا كانت السلعة صناعية أو استهلاكية . كما تختلف السلع الاستهلاكية من حيث كونها ميسرة أو تسوق أو خاصة ، فكل نوع له سياسته الترويجية الخاصة به والمناسبة له .

٤ ـ المرحلة التى وصلت إليها السلعة فى دورة حياتها كونها فى مرحلة البدء أو النمو أو النضج أو التشبع أو التدهور واحتمال التوقف .

ويعتبر البيع الشخصى أهم هذه الأنشطة الترويجية بصفة عامة . وهو الذى يقوم به فرد يمثل البائع بعرض السلع على المشترى المحتمل ، إما فى مكان البائع أو فى مكان المشترى محاولا اغراءه واقناعه بشراء السلعة . ويتوقف رضاء المشترى عن السلعة إلى حد كبير على مدى نجاح القائم بالبيع بمهمته . ولهذا يهتم البائعون من منتجين ووسطاء بتدريب قوتهم البيعية على أساس علم وفن البيع الشخصى . فيتدربون على كيفية مقابلة الزبون والتحدث معه وعرض السلعة عليه واتمام عملية البيع بحيث يكون العميل راضيا . والبيع الشخصى هو الذى يتوج بالنجاح كل الجهود التى بذلت فى انتاج السلعة وتحريكها الى مراكز الاستهلاك والترويج لها بالاعلان .

أما الاعلان فهو دعامة أساسية فى أى برنامج ترويجى ، ولايمكن لأى بائع أن يتجاهل أهميته . وهناك من السلع ما يعتمد الى حد كبير على الاعلان . وهناك من المشروعات ما يعتمد كلية على الاعلان ، كشركات البيع بالبريد . والاعلان هو حث بيعى عن طريق الصورة أو الكلمة أو الاثنين معا لسلعة معينة . ويفترض فى الاعلان أن يكون صادقا ، الا أن بعض الاعلانات تكون كاذبة وبدرجة متفاوتة ، وهو مايثير الانتقادات ضد الاعلان . والاعلان سلاح ذو حدين بقدر ما يستطيع زيادة المبيعات من السلعة اذا كان صادقا يستطيع أن يقضى على مبيعات السلعة اذا كان كاذبا .

ويؤدى الاعلان خدمات عديدة سواء للمنتج أو للوسيط أو للمستهلك . فهو أداة للبيع . وهو أيضا وسيلة للاتصال ونقل المعلومات . فهو يعرف المستهلك بنوعية السلعة ومكانها ووقت توفرها وسعرها وطريقة استعمالها وغير ذلك من المعلومات التى تساعد المستهلك على اشباع مطالبة ومقابلة حاجاته . وينطوى الاعلان على رسالة يريد المنتج أو البائع ايصالها الى المستهلك أو المشترى المحتمل . وهناك وسائل متعددة لنقل هذه الرسالة ، منها المطبوعة ومنها المسموعة . ومن وسائل الاعلان الصحف والمجلات والاذاعة والتلفزيون والسينما والملصقات بالشوارع وعلى وسائل النقل والبريد المباشر . ومن الاعلان مايأخذ شكل حملة اعلانية مركزة ، ومنه ما يأخذ شكل اعلانات بين الحين والحين حسب برنامج مخطط .

ومن المشاكل التى تواجه المعلنين التعرف على الأثر الذى يحدثه الاعلان على المبيعات . فالمعلن يرغب فى أن يعرف مدى فعالية الاعلان من حيث قدرته على زيادة المبيعات . إلا أن ذلك ليس بالأمر السهل ، إذ لايمكن فصل أثر الاعلان عن غيره ، من العوامل التى تؤثر أيضا على المبيعات . ويمكن القول بصفة عامة أن الاعلان يساعد على زيادة المبيعات اذا كان جيدا ومبنيا على دراسة علمية .

أما ترويج المبيعات وهو أحد عناصر البيع الترويجي فيقصد به كل ما يساعد على تنشيط المبيعات بخلاف البيع الشخصي والاعلان . ومن الأمثلة على ترويج المبيعات العرض فى نوافذ المحلات والقيام بالمعارض واقامة العروض الخاصة .

واذا أردنا أن نوجد تفرقة بين الاعلان وترويج المبيعات نقول أن الاعلان يكون بوسائل لا تقع تحت سيطرة رقابة المعلن ، أما ترويج المبيعات فيكون عادة بوسائل تدخل فى نطاق رقابة البائع ، إلا أنه يجب النظر الى ترويج المبيعات باعتباره جزءاً متكاملا مع البيع الشخصى من ناحية أخرى ونعمل على التنسيق بينهما .

(ز) حماية مصالح المستهلك :

لابد ونحن نتكلم عن وظيفة التسويق أن نتعرض الى حماية المستهلك . فالمنشأة ما وجدت أساسا الا لتقديم سلعة أو خدمة للمستهلك . ولا يمكن لأى منشأة أن تنجح ويستمر نجاحها فى المدى الطويل إلا إذا استطاعت أن تحوز على رضا المستهلك .

ولعله من قصر النظر أن تنكر بعض المنشآت أنها تعمل ضد مصلحة المستهلك وتدعى بأنها تحافظ دائما على أرضاء المستهلك . فان نظرة تأمل ودراسة ستجعلنا نلمس وبكل وضوح أن مصلحة المستهلك مهددة فى حالات كثيرة . فهناك الكثير من السلع الرديئة غير الآمنة والتى تعرض المستهلك للخطر . وهناك الكثير من البيانات غير الصادقة على السلع سواء من حيث الكمية أو الجودة أو السعر . وهناك الكثير من الاعلانات المضللة أو المغالى فيها . وهناك الكثير من حالات النقص فى السلع سواء فى المكان أو الزمان . وهناك النقص فى الكثير من الخدمات التى تصاحب السلع . فمن الادعاء القول بأن حماية المستهلك متوفرة . ولهذا يجب على المنشآت فى قطاع الأعمال أن تتحرك نحو ازالة الأسباب التى تؤدى الى استياء المستهلكين . والأضرار بمصالحهم . وعليها من ناحية أخرى أن تعمل على زيادة ارضاء المستهلك ، كأن تقوم بالتحسين المستمر فى جودة السلع ، وتوفير وسائل الأمن فى استعمال السلع ، وتقديم كل الخدمات المطلوبة للمستهلك وتوفير قطع الغيار ، وتقديم الضمانات الحقيقية للمستهلك ، وعدم المغالاة فى تسعير السلع وعدم الكذب فى الاعلان خاصة والترويج للسلع بصفة عامة وتوفير السلع بالكميات المطلوبة والاماكن والأوقات المطلوبة . وبهذا تكون وظيفة التسويق بصفة خاصة والمنشآت فى قطاع الأعمال بصفة عامة قد اضطلعت بمسئولياتها الاجتماعية .

الفصل الثاني عشر
وظيفـــة الانتـــاج

أولا : تعريف بقطاع الصناعــة
ثانيـا : المنشأة الصناعية وادارة الانتـــاج

أولا : تعريف بقطاع الصناعـــــة

(أ) أهمية قطاع الصناعة :

تتطلع كل دول العالم الى تحسين مستويات المعيشة ، والى تحقيق حياة أفضل للأفراد . وهذا يتوقف على الانتاجية فى مجالات العمل المختلفة . ويقع على عاتق رجل الانتاج فى الصناعة مسئولية كبيرة لتحسين الانتاجية وخاصة فى الدول الصناعية .

وقد ترتب على انفاق المبالغ الضخمة على البحوث بعد الحرب العالمية الثانية تقدما متزايدا فى التكنولوجيا . وظهرت سلع جديدة وبمعدلات سرعة متزايدة . وأصبحت الأسواق تموج بكل ما هو جديد ومبتكر مما يحتاج اليه انسان هذا العصر لرفع مستوى معيشته . وهو ما أصبح يلقى عبئا مستمرا من المسئولية على عاتق رجال الانتاج وأيضا رجال التسويق ، لكى يحافظوا على هذا التدفق المستمر من السلع وليكون فى متناول الفرد المستهلك أو المستعمل لها . ويجب أن تتوفر هذه السلع بالكميات المطلوبة فى الأوقات الصحيحة وبأقل تكلفة ممكنة .

من ناحية أخرى فقد اتسمت السلع الجديدة ، وكذلك العمليات الانتاجية المستخدمة فى تصنيعها بالتعقيد من الناحية الفنية ، وهو ما أصبح يتطلب أساليب متقدمة فى التصنيع ومعدات متقدمة ، لكى تحقق أهداف الانتاج ، ولكى تظل المنشأة الصناعية قادرة على التنافس وعلى البقاء . ويمكن أن نلمس هذا التعقيد فى الكثير من الأجهزة والمعدات التى نستخدمها فى الأغراض المنزلية وفى الأغراض الصناعية . كما يمكن أن نلمس ذلك فى الصناعات الالكترونية والحربية . ويتطلب هذا التعقيد فى السلع المنتجة مهارات أكبر على جميع المستويات فى المنشأة الصناعية .

ان أهمية الدور الذى تضطلع به المنشأة الصناعية يتطلب ان تتوافر فيها أعلى درجة من الكفاية . وقد يرجع تدهور الكفاية الى مايأتى :

(١) أن تكون الأهداف والسياسات غامضة غير محددة ، مما يترتب عليه سوء التفسير والتطبيق من جانب الأفراد والأدارات والأقسام داخل المنشأة .

(٢) أن يكون إيصال المعلومات عن الأهداف والسياسات الى الأفراد العاملين غير فعال ، مما يؤدى أيضا الى سوء الفهم والى سوء التطبيق .

ويمكن أن نقول بصفة عامة أن أهداف المنشأة الصناعية لاتختلف من منشأة ألى أخرى إلا فى الصياغة وفى التركيز على بعض الأهداف دون الأخرى فهدف أى منشأة صناعية هو أن تنتج سلعة بجودة معينة وبكميات محددة مقدما تبعا لجدول زمنى موضوع ، على أن يتم ذلك بأقل تكلفة ، للحصول على رضا المستهلك أو المستعمل لهذه السلعة ، ثم تضع المنشأة من السياسات ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف . ويجب أن تكون السياسات واضحة ومحدودة فى صياغتها .

ولكن من ناحية أخرى ، يجب أن تكون مرنة بالدرجة التي تكفى لكى توفر حرية الحركة ولاتقيد التجديد والابتكار . وتغطى السياسات الموضوعة مجالات التخطيط والتشغيل والرقابة .

(ب) خصائص الصناعة الحديثة :

للصناعة الحديثة خصائص يجب أن نذكرها لأنها اساسية لمعظم الأنشطة الصناعية ونوردها فيما يلى :

(١) التخصص :

فبعض المصانع تركز على انتاج صنف واحد ، والبعض الآخر يحصر نشاطه فى انتاج خط من المنتجات المترابطة . ويؤدى هذا التخصص عادة الى تكاليف أقل فى الانتاج والى تحسين جودة الانتاج . كما أن التخصص يعنى تقسيم العمل ، سواء على مستوى العمال أو على مستوى الادارة فنقابل فى المصنع نوعيات من العمال بمستويات مهارة متعددة ، فمنهم العمال المهرة ومنهم متوسطو المهارة أو غير المهرة ، تبعا لاحتياجات الأعمال المختلفة . ويقوم الانتاج الكبير على هذه المهارات المتعددة .

(٢) الميكنـــــة :

وقد بدأ الاعتماد على الماكينات مع الثورة الصناعية فى حوالى منتصف القرن الثامن عشر . وقد أمكن ظهور الانتاج الكبير على أساس انتاج أجزاء متبادلة بمواصفات موحدة . وأصبحنا نلمس فى الوقت الحاضر ، وأكثر من أى وقت مضى ، ان استخدام الماكينات فى كل جوانب حياتنا لم يعد يثير الدهشة أو يلفت النظر . وقد جرى على مر السنين تحويل الكثير من الأعمال والمهارات من الإنسان الى الماكينة . ووصلنا الى الدرجة التى أصبح فى امكان الماكينة أن تعمل بدون الانسان وأن تستمر فى عملها معتمدة على نفسها ، وهو مايعرف بالآلية Automation والتى تعتمد على الحسابات الاليكترونية . وهو التطور الذى بدأ فى الخمسينات من القرن العشرين وكان له آثار على الادارة والعمال والانتاج والتسويق جعل بعض الكتاب يعتبرونه بمثابة ثورة صناعية ثانية .

(٣) الاستخدام المتزايد للهندسة الصناعية :

فقد ساعدت الهندسة الصناعية فى التقليل من العادم فى الصناعة وفى التحسين من الكفاية الصناعية . وكان للهندسة الصناعية فضل كبير فى زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف . وقد طبقت مبادىء وأساليب الهندسة الصناعية فى كل الأنشطة فى الصناعة .

(٤) الاستخدام المتزايد للحاسبات الالتكرونية :

وهو ما أمكنا من مناولة كميات ضخمة من البيانات وفى حل المشكلات الرياضية المعقدة فى أزمنة قصيرة لايمكن بأى حال أن يصل إليها العقل البشرى . ومع انتشار واستخدام الحاسبات الالكترونية تعددت المجالات التى تستخدم فيها ،

ومن ذلك البحوث العلمية والرقابة على العمليات الصناعية ، والرقابة على كمية وجودة الانتاج ، والرقابة على المواد والمخزون السلعى ، والرقابة على أعمال الصيانة ، والرقابة على الأجور ، وغير ذلك . ولازال استخدام الحاسبات الالكترونية يتزايد مع اكتشاف مجالات جديدة لها .

(٥) استخدام الطريقة العلمية فى مواجهة المشاكل وعلاجها :

وتبدأ الطريقة العلمية بتحديد المشكلة ، ثم جمع البيانات المتصلة بها ، وتحليل هذه البيانات ومن ثم استخلاص نتائج منها تساعد فى حل المشكلة . وهناك من المشاكل مايكون له طبيعة كمية ، مثل المشاكل الهندسية والفنية ، ومنها ما يكون له طبيعة غير كمية ، مثل المشاكل الادارية .

(٦) استخدام بحوث العمليات :

وهى أداة تساعد فى اتخاذ القرارات . وتعتمد بحوث العمليات على تحويل البيانات المتصلة بالمشاكل الى شكل كمى يساعد فى تكوين ما يسمى نماذج توضح العلاقات بين ظواهر ومسبباتها ، ومن ثم تساعد فى الوصول الى أفضل الطرق لتحقيق هدف أو أهداف معينة .

ومن مجالات تطبيق بحوث العمليات : تخطيط الجداول الانتاجية لتحقيق أقل تكلفة ممكنة . تحميل الماكينات لتحقيق أقصى استغلال ممكن ، تحديد أفضل توزيع لميزانية الصيانة ، تقليل وقت الانتظار بين العمليات الى أدنى حد ، جدولة تدفق المواد لتقليل تكلفة المناولة الى أدنى حد ، وتحديد مواقع المستودعات لتقليل تكاليف الشحن الى أدنى حد ممكن .

(جـ) أهـــداف الانتـــاج :

يقسم Bittel(١) أهداف الانتاج على النحو التالى :

(١) أهداف نهائية : Ultimate Goals

وهى التى تتعلق بالسلعة المنتجة وارتباطها بالعملية الانتاجية . بعبارة أخرى ، هى التى تحدد جودة وكمية وتكلفة السلعة المنتجة . فالمسئولية الأولية للانتاج هى صنع سلعة أو مجموعة من السلع بتكلفة محددة مسبقا وطبقا لمواصفات موضوعة وفى حدود أوقات زمنية معينة .

(٢) أهداف وسيطة :Intermediate Goals

وهى التى تؤمن تحقيق الأهداف النهائية وهى تتمثل فى استغلال المدخلات الانتاجية من طاقة ومواد ومعدات وتسهيلات أخرى ومال وقوة عاملة . وهنا توضع أولا أهداف لتوفير المدخلات ثم ثانيا لاستغلال هذه المدخلات .

---

1) Lester R. Bittel "Establishing Manufacturing Objectives" edited by H.B. Maynard. In his Handbook of Modern Management (Mcgraw Hill Book Company New York, 1970), Ch. 2

(٣) أهداف وظيفية : Functional Goals

وهى الخاصة بأداء الأنشطة الوظيفية المتعددة لكى تدفع بهذا الأداء الى الحد الأقصى الذى يحقق الأهداف الوسيطة والأهداف النهائية . وتتصل هذه الأهداف الوظيفية بفعالية الادارات المساعدة . مثل الرقابة على الانتاج والتفتيش على الجودة والصيانة والرقابة على المخزون السلعى . وها نجد أن الأهداف أصبحت أكثر تفصيلا وتحديدا عما كانت عليه فى الأهداف الوسيطة والاهداف النهائية .

(٤) أهداف مقيدة : Restrictive Goals

وهى الأهداف التى يلتزم بها الانتاج تجاه الأقسام الأخرى فى المنشأة ، مثل التسويق والتمويل والهندسة الصناعية . وهذه الأهداف وان كانت تدخل ضمن المجموعات الثلاث السابقة إلا أن وضعها منفصلة الغرض منه ، التأكد من أنها أخذت فى الاعتبار عند التخطيط . فمثلا بالنسبة للالتزامات تجاه البيع والتسويق فانه يجب توفير السلعة أو السلع المطلوبة بالمواصفات المطلوبة وفى الأوقات المتفق عليها والمرغوب فيها .

(٥) أهداف متكاملة : Integrated Goals

تنتهى عملية التخطيط عندما تصبح أهداف كل أجزاء التنظيم متكاملة حتى يتمكن التنظيم الكلى من تحقيق أهدافه بأقصى حد ممكن . ويمكن التوضيح بمثال خريطة التعادل التى تربط التكاليف الثابتة والمتغيرة بأحجام المبيعات ، فتعطى مؤشرات لمدى النجاح فى التخطيط المتكامل للأهداف ، وهذه النظرة المتكاملة للأهداف لها أهميتها وخاصة فى المستويات العليا من التنظيم حتى يمكن تعظيم أرباح المنشأة الصناعية .

ثانيا : المنشأة الصناعية وادارة الانتاج

(أ) مبانى المصنـــــع :

بعد أن يتقرر الموقع المناسب[1] تكون الخطوة الثانية هى اقامة المبانى . وتضطلع بهذه المهمة المجموعة الهندسية فى المصنع . وهناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم مبانى المصنع منها :

(١) طبيعة العملية الانتاجية ونوع السلع والمعدات المستخدمة .

(٢) متطلبات التنظيم الداخلى وهل سيكون على أساس السلعة أم على أساس العملية ، والمساحات التى يجب توفيرها من الداخل .

(٣) ظروف العمل داخل المصنع ، من اضاءة وحرارة وتهوية وتحكم فى الضوضاء والاتربة وغيرها .

(٤) تسهيلات الخدمات ، مثل معدات الأمن الصناعى والتخلص من المخلفات وتوفير الطاقة فى الظروف الطارئة .

(٥) احتمالات التوسع مستقبلا وهل سيكون افقيا أم رأسيا .

(٦) المظهر الخارجى . فلم يعد من المقبول أن يكون المصنع خاليا من اللمسات الجمالية فى مبانيه أو الوسط المحيط به .

وقد تكون مبانى المصنع من طابق واحد أو من طوابق متعددة . ولكل مزاياه وعيوبه ، إلا أن تحديد نوع وشكل المبنى ومكانه على الموقع والمواد التى ستستخدم فى البناء كل ذلك يتوقف على متطلبات العملية الانتاجية بالدرجة الأولى .

وقد أصبح الاتجاه هو نحو اقامة المنشآت الصناعية خارج المدن ، وبذلك تتوفر المساحات للمبانى .. وهو ما أدى الى انتشار المصانع ذات الطابق الواحد . إلا أنه فى الصناعات الخفيفة لازال هناك مكان للمصانع ذات الطوابق المتعددة .

ومن الاتجاهات أيضا فى اقامة مبانى المنشآت الصناعية أن يكون هناك طابق تحت الأرض Basement يخصص لخدمات العاملين من غرف وملابس ومطاعم وأماكن ترفيه وغرف اغتسال واسعافات أولية وغيرها . كما يخصص جزء منه كمستودع . وبهذا يتحرر الطابق المخصص للتصنيع من أى معوقات .

وبالاختصار فإنه عند اقامة المبانى يجب أن تعمل على توفير أفضل ظروف ممكنه للعملية الانتاجية وللعناصر البشرية العاملة .

---

(١) ارجع الى الفصل العاشر

(ب) تصميم العملية الانتاجية :

يعتمد نجاح المنشأة الصناعية الى حد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الانتاجية قبل البدء بالانتاج ، وذلك بهدف زيادة الانتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف . ويبدأ تخطيط العملية الانتاجية بعد تسلم تصميم السلعة وتحديد المواصفات التى يجب أن تتوفر فيها . والخطوات المتبعة عادة فى تصميم العملية الانتاجية هى :

(١) المراجعة الدقيقة لتصميم السلعة للتأكد من امكانية انتاجها على أساس اقتصادى .

(٢) تحديد طريقة الصنع التى تنطوى على أقل تكاليف ممكنة .

(٣) توفير الماكينات والأدوات وغيرها من المعدات اللازمة لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة .

(٤) التنظيم الداخلى للمساحة المخصصة للانتاج .

(٥) اقامة الرقابة الضرورية على عوامل الانتاج لضمان الاستخدام الفعال لها من أجل الانتاج الاقتصادى للسلعة .

ويعتمد تصميم العملية الانتاجية على ثلاثة عوامل أساسية هى :

(١) حجم أو كمية السلعة المطلوب انتاجها :

ويتحدد الحجم المطلوب انتاجه على ضوء المبيعات المتوقعة من السلعة على مدى فترة معينة مستقبلية ، وقد يقتصر الانتاج على سلعة واحدة ، أو على عدة سلع تنتمى لخط منتجات واحد ، أو على عدة خطوط منتجات . ويتم انتاج معظم السلع بطريقة التجميع من أجزاء متعددة ، وينتج كل جزء بمواصفات نمطية طبقا لمبدأ الأجزاء المتبادلة . ويكون هناك خط تجميع رئيسى تصب فيه عدة خطوط فرعية . وتصمم العملية الانتاجية لكى تربط كل مراحل الانتاج ببعضها البعض .

(٢) الجودة المطلوبة فى السلعة :

عندما تتحدد الجودة المطلوبة بدقة ووضوح يكون على مصمم العملية الانتاجية أن يختار الطرق والمعدات التى تؤمن انتاج الأجزاء بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة . يمكن القول بصفة عامة أنه كلما ارتفعت مستويات الجودة كلما ارتفعت تكلفة الانتاج . وعلى ذلك فان الجودة الصحيحة هى الجودة التى تفى بالغرض ، لاأكثر ولا أقل .

(٣) نوع المعدات المطلوبة لانتاج السلعة :

يحاول مهندس التصميم أن يراعى نوعية المعدات المتاحة عند تصميم العملية الانتاجية . إلا أنه يجب أن يكون يقظا وواعيا باستمرار الى امكانية الاستفادة من التحسينات فى الأدوات والمعدات والتى يمكن أن تستغل فى انتاج السلعة المطلوبة . ومن ناحية أخرى فان تصميم العملية الانتاجية يعنى تحديد نوع الانتاج الذى سيستخدم وهل هو انتاج مستمر أم متقطع أم الاثنان معا .

١ ـ الانتـــــاج المستمر :

ونعنى به انتاج السلع بتدفق منتظم وبمعدل محدد مقدما ، ومن الأمثلة عليه صناعة السلع الغذائية والكثير من الصناعات الكيمائية . كما نجد الانتاج المستمر فى الصناعات التى تعتمد على نظام خط التجمع ، كصناعة السيارات والأجهزة الكهربائية والمنزلية . وتحتاج الصناعة التجميعية إلى تحقيق التوازن بين المراحل والعمليات المختلفة على خط التجميع وبين خط التجميع الرئيسى والخطوط الفرعية . ومن مظاهر التطور الصناعى الحديث استخدام الحاسبات الالكترونية لهذا الغرض ، وقد وصل هذا التطور الى أقصى مداه فى شكل مصانع كاملة الآلية يمكن أن تعمل دون انقطاع .

٢ ـ الانتاج المتقطـــع :

وفى هذه الحالة يتم الانتاج على شكل دفعات Lots وليس على شكل تدفق مستمر ، وتكون مهمة مهندس العمليات أن يحدد الحجم الاقتصادى الذى ينتج من كل جزء ومن كل خط تجميع فرعى ومن كل خط تجميع رئيسى ، ومن الأمثلة على حالات نحتاج فيها الى الانتاج المتقطع عندما تنتج السلعة الواحدة بتشكيلات متعددة . والتحدى الحقيقى الذى واجهته الصناعة الحديثة هو زيادة مرونة الميكنة والآلية بحيث يمكن تصنيع أجزاء مختلفة على نفس الخط .

(جـ) تجهيز المصنع بالأدوات والمعدات الرأسمالية :

نلمس أن لا حياة فى أى منشأة صناعية الا اذا كانت الماكينات فى حالة حركة . وهناك أنواع مختلفة ومتعددة من المعدات تستخدم اليوم فى الصناعة ، فمنها المعدات المتخصصة التى تؤدى غرضا واحدا ، ومنها المعدات التى تؤدى أغراضا متعددة ، ومنها المعدات التقليدية التى لاتزال تعتمد فى تشغيلها بالدرجة الأولى على العناصر البشرية ، ومنها المعدات شبه الألية ، ومنها كاملة الآلية التى تدار بالحاسبات الالكترونية .

وهناك عدة جوانب لمشكلة اختيار أفضل المعدات لمنشأة صناعية . وفى كثير من المنشآت يكون مهندس العمليات هو المسئول عن تحديد نوع المعدات المطلوب استخدامها لكل عملية عندما يضع خط السير أو تتابع العمليات لتصنيع سلعة معينة . فقد يحدد ماكينات خاصة أو ماكينات عامة . وقد تصمم الماكينات طبقا لمواصفات خاصة . وقد تكون نمطية حتى تنخفض تكاليف شرائها وتشغيلها وصيانتها . وقد تحدد نوعية الماكينات على ضوء المهارات المطلوبة لتشغيلها ومدى توفر هذه المهارات .

كما يجب وضع سياسة لاستبدال الماكينات عندما تتقادم واحلالها بأخرى جديدة .

والسؤال المطلوب الاجابة عنه هو : متى يجب أن يتم الاحلال ؟ وما هى المعدات التى تمثل أفضل احلالات ممكنة ؟ ولكى يمكن عمل مقارنة اقتصادية سليمة فإنه يجب تحويل كل العوامل الى اعتبارات تكاليفية . وتصبح المقارنة أساسا بين ماكينة مختلفة من الناحية

التشغيلية وأخرى تنطوى على تكاليف اضافية ويجب أن تحل ملحها .ومن هذه المقارنة يمكن تحديد المكسب أو الفائدة من عملية الاحلال فى سنة قادمة ، ومن ثم يمكن تقدير الفترة التى يتم فى نهايتها استرجاع الاستثمار فى الماكينة الجديدة .

هذا مع ملاحظة أنهلكى تكون سياسة الاحلال أكثر شمولا فانه يجب الأخذ فى الاعتبار ليس فقط المعدات التى تكون موضع الدراسة وانما ايضا أثر هذا الاحلال على تكاليف التشغيل الاخرى فى المصنع .

ويتوقف تحديد عدد الوحدات المطلوبة توفيرها من كل نوع من المعدات على كمية السلع المطلوب انتاجها خلال فترة زمنية محددة ، وعلى عدد ساعات العمل فى المصنع فى تلك الفترة الزمنية وعلى معدلات الانتاج فى العمليات التى ستؤدى ، والوقت المطلوب لاعداد الماكينات للتشغيل ،وعلى الكفاية التشغيلية للمصنع أى الطاقة الانتاجية المستغلة للمعدات ، وعلى تقديرات الفاقد من كل عملية وكل هذه العوامل يجب أن تكون معروفة أو تكون مقدرة بدقة معقولة قبل تقدير الاحتياجات من المعدات .

وعلى ذلك فعند اتخاذ قرار بشراء وحدة جديدة من المعدات فان القرار يجب ان يأخذ فى الاعتبار عوامل عديدة مثل : التكلفة الأولية ، المصاريف التشغيلية عامل الخدمة ، وسمعة المنتج . ويكون الهدف هو شراء المعدات التى تقلل التكاليف الى أدنى حد ممكن مع أدائها للغرض المطلوب منها وعلى مدى العمر الاستعمالى المقدر لها .

(د) هندسة طـرق الانتاج :

ونعنى بهندسة طرق الانتاج Methods Engineering تحليل الوسائل والمعدات المستخدمة فى أداء عمل ما ، وتصميم طريقة مثلى ، ثم تنميط هذه الطريقة ، ويطلق على هذا المجال أيضا دراسة الحركة Motion Study وهو متصل بقياس العمل أو دراسة الوقت Time Study .

ونحتاج الى هندسة طرق الانتاج فى أحوال عديدة : عند تصميم مصنع جديد ، عند تصميم عملية جديدة ، عند تحسين عملية قائمة أو تحسين مكان عمل قائم . فحيثما يؤدى عمل فان هندسة الطرق تكون وظيفة مطلوبة للتأكد من أن العمل يؤدى بأسهل وأكثر الوسائل أمانا وانتاجية .

وقد نمت أعمال هندسة الطرق من أعمال فرانك وليليان جلبرث دراستهما حول الحركة . وكان هدفهما الوصول الى مايسمى الطريقة الوحيدة الأفضل The One Best Way. وقد توصلا الى واستخدما العديد من أساليب دراسة الحركة ، مثل خريطة تدفق العملية ، وخريطة حركة اليدين ، واستخدام آلة التصوير فى دراسة الحركة السريعة والقصيرة .

أما دراسة الوقت فأنها تعنى بتحديد الوقت المطلوب لأداء عمل معين أو جزء من عمل . وكان قياس الأعمال من الأسس التى قامت عليها حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تيلور فى أوائل هذا القرن فى الولايات المتحدة الأمريكية . وهى الحركة التى وضعت أسس وقواعد

علم ادارة الانتاج . وبدون دراسة الوقت فانه لايمكن تخطيط وجدولة الانتاج ، أو تقديره والرقابة على تكلفة العمل ، وايجاد التوازن على خطوط الانتاج .

(هـ) التنظيـــم الداخلـــى :

ويعنى بالتنظيم الداخلى Plant Layout ترتيب الموجودات داخل المصنع ، من تسهيلات طبيعية ، وقوة عاملة ، بالشكل الذى يكون أكثر فعالية فى تصنيع السلعة ، وفى القيام بكافة الأنشطة الأخرى المساعدة للعملية الانتاجية ، من نقل وتخزين ومناولة وصيانة وغيرها . بعبارة أخرى فان التنظيم الداخلى يهدف الى زيادة الأرباح عن طريق ترتيب التسهيلات المتاحة بالشكل الذى يحقق أفضل استخدام لموارد المنشأة البشرية والطبيعية والمالية .

ومن العوامل الأساسية التى تؤخذ فى الاعتبار عند التنظيم الداخلى للمصنع :

نوع السلعة المنتجة ، حجم أو معدلات الانتاج ، ونوع المعدات المستخدمة فى الانتاج ، ونوع الانتاج ، ونظام مناولة المواد ، واعتبارات الراحة والامان للعاملين ، وموقع ومبانى المصنع .

ويأخذ التنظيم الداخلى أحد شكلين : أما تنظيم على أساس العملية Process Layout وأما تنظيم على أساس السلعة Product Layout . وبصفة عامة يكون التنظيم على أساس العملية أحد خصائص الانتاج المتقطع ، بينما التنظيم على أساس السلعة يكون هو السائد فى الانتاج المستمر . والتنظيم على أساس العملية هو الأكثر شيوعا فى الصناعة . ولكن كلما زاد ادخال الالية فى الصناعة كلما زاد الاتجاه نحو التنظيم على أساس السلعة .

ولكل تنظيم مزاياه وعيوبه التى يجب أن يعيها من يطبق أيا منها . ويجب الاستعانة بالمهندسين المتخصصين لتصميم التنظيم الداخلى الذى يعمل على تدفق الأنشطة المختلفة فى يسر واستمرار داخل المصنع لتتحقق فى النهاية أهداف المنشأة .

(و) الرقابـــــة على المـــــواد :

ونود هنا أن نعطى فكرة مختصرة عن دور المواد فى مراحل شرائها ونقلها ومناولتها . أما المواد فى مرحلة انتاجها فاننا نتناوله عند الكلام عن تخطيط ومراقبة الانتاج وعن الرقابة على جودة الانتاج .

ويمكن تقسيم المواد فى المنشأة الصناعية الى مواد أولية ، واجزاء مصنوعة وامدادات تشغيل ، ومواد تحت التشغيل ، وسلع كاملة الصنع وجاهزة للنزول للاسواق أو الشحن للعملاء .

والهدف من الرقابة على المواد عموما هو التأكد من توفر المواد لمقابلة احتياجات المنشأة الحاضرة والمستقبلة ومن الاستخدام الصحيح لها . وتتكامل جهود وظائف الشراء والنقل والتخزين والمناولة فى سبيل تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة .

وسنتكلم باختصار عن هذه الوظـــائف :

(١) وظيفة الشراء :

الشراء الجيد هو الذى يسعى لتوفير احتياجات المنشأة من المواد بالجودة الصحيحة والكمية الصيحة و بالسعر الصحيح والخدمة الصحيحة . وتتحقق هذه الأهداف اذا تم التعامل مع المورد الصحيح . ولكى يتمكن جهاز الشراء من الوصول الى أفضل مصادر التوريد فانه يضع خططا ويرسم سياسات ويجرى دراسات . ويتم اختيار المورد الصحيح على ضوء السياسات المرسومة وبعد عملية تقييم عل أساس الجودة والكمية والسعر والخدمة .

ونورد هنا بعضا من السياسات التى تساعد فى اختيار مصادر التوريد ، على سبيل المثال :

١ ـ التعامل مع مورد واحد ، مقابل التعامل مع موردين متعددين .

٢ ـ التعامل مع الموردين المحليين ، مقابل التعامل مع الموردين الخارجيين .

٣ ـ التعامل مع الموردين الكبار ، مقابل التعامل مع الموردين الصغار فى الحجم .

٤ ـ التعامل مع المنتجين مباشرة ، مقابل التعامل مع الوسطاء .

٥ ـ توفير الاحتياجات من المواد بالشراء ، مقابل التصنيع داخل المنشأة .

٦ ـ التبادل فى الشراء ، أو مايسمى المعاملة بالمثل .

ويمكن أن نلمس أهمية وظيفة الشراء اذا تعرفنا على تكلفة المواد المشتراة كنسبة من التكلفة الكلية للسلعة المنتجة ، والتى قد تمثل فى بعض الصناعات الجزء الأكبر من تكلفة الانتاج ، كما هو الحال فى الصناعات الغذائية . وأصبح مما يساعد على دعم المركز الربحى والمالى للمنشأة أن ينجح جهاز الشراء فى ترشيد انفاقاته على المشتريات ، ولهذا يوضع نظام للرقابة على المشتريات وتقييم اداء جهاز الشراء يكون الغرض منه التعرف على نقاط القوة والضعف فى هذا الأداء .

(٢) وظيفة النقل :

وهى أما أن تكون من واجبات جهاز الشراء وتفوض اليه فى المنشآة الصغيرة أو المتوسطة فى الحجم وأما أن يكون لها جهاز خاص بها يسمى جهاز النقل أو الحركة ، كما هو الحال عادة فى المنشآت الكبيرة ، وتكون الواجبات التى تنطوى عليها وظيفة النقل ما يلى :

١ ـ تخطيط نقل المواد من الخارج الى داخل المنشأة ، بما فى ذلك اختيار وسيلة النقل المناسبة . وهناك وسائل متعددة للنقل : النقل البرى بالحافلات والسكك الحديدية ، والنقل المائى النهرى والبحرى ، والنقل الجوى .

٢ ـ متابعة الشحنات من المواد لتأمين وصولها فى الوقت المناسب والمكان الصحيح .

٣ ـ العمل على تخفيض تكاليف النقل وتحاشى أى أخطار قد تلحق بالمواد أثناء نقلها .

٤ ـ تخطيط نقل المواد من داخل المنشأة الى الخارج بعد الانتهاء من تصنيعها حتى تصل الى العملاء .

ولكى تؤدى وظيفة النقل بأحسن شكل فانه يجب أن يكون هناك تنسيق وتبادل معلومات بين جهاز النقل والأجهزة الأخرى المعنية بحركة المواد : الشراء والتخزين والانتاج والبيع .

(٣) وظيفة التخزين :

وتعنى المحافظة على المواد منذ وصولها لحين الحاجة اليها . والرقابة على المخزون السلعى تعنى تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأنواعها المختلفة للفترة الحاضرة ولفترة مناسبة مستقبلا بأقل تكلفة ممكنة . وحيث أنه لا تخزين بدون تكلفة فان الوضع الأمثل قد يبدو تحاشى التخزين . إلا أن الظروف تملى على أى منشأة أن تقوم بوظيفة التخزين . ويكون المطلوب هو أن تؤدى الخدمة المخزنية على أسس علمية . وهناك مبادىء وقواعد يجب أن تؤخذ فى الاعتبار ، سواء عند اختيار موقع المستودعات أو عند اقامة المبانى للتخزين أو عند تنظيمها من الداخل ووضع نظام لتشغيلها والرقابة عليها .

وبالنسبة لاختيار الموقع فان أهم عامل يؤخذ فى الاعتبار هو أن تكون المخازن فى متناول أو قريبة من الجهة المستفيدة من الخدمة المخزنية . ومن الاعتبارات الأخرى مدى توفر الأرض للاغراض الحاضرة ولمقابلة احتمالات التوسع مستقبلا ، ومدى توفر طرق المواصلات ، وسرعة الدخول للمستودعات والخروج منها .

وقد يتقرر حسب ظروف المنشأة أن يكون موقع واحد فتكون هناك مركزية فى التخزين ، أو أن تتعدد المواقع فتكون هناك لا مركزية فى التخزين .

أما بالنسبة للمبانى فنقول ان المخازن ليست مجرد أماكن لتكديس المواد ، وإنما يجب أن تصمم المبانى الصحيحة ، وأن يقوم بالتصميم مهندسون متخصصون يعتمدون فى تصميمهم على بيانات يجمعونها ، فى مقدمتها نوعية المواد التى ستحفظ فى المخازن وكمياتها ، ونوعية المعدات المستخدمة فى المناولة ، والحجم المتوقع للعمليات داخل المخازن .

وبعد اقامة المبانى يكون المطلوب تنظيمها من الداخل . وهناك عوامل واعتبارات تتعلق بترتيب المواد فى المخازن هى فى الواقع تطبيق لمبدأ النظام الذى وضعه هنرى فايول ضمن مبادئه الأربعة عشر للادارة والذى يقول «يجب أن يكون هناك مكان لكل شىء ، ويجب أن يكون كل شىء فى مكانه » . وبالتنظيم الداخلى الصحيح تتحقق السرعة والسهولة فى الوصول الى المواد فى دخولها وخروجها ، كما يتحقق الاستخدام الاقتصادى للمساحة المخزنية .

ويجب وضع نظام دقيق لدخول المواد الى المخازن وخروجها منها ، مدعم بالنماذج والسجلات التى تضمن سلامة هذه العمليات وتحاشى أى أخطار قد تقع وتؤدى الى خسائر .

أما عن الرقابة على المخازن عموما فهى تغطى كل الجوانب المؤثرة على الخدمة المخزنية من مواقع قد يحتاج الأمر الى اعادة النظر فيها ، الى مبان تحتاج الى صيانة وقائية بصفة منتظمة ، الى مواد ومعدات مناولة يجب أن تكون تحت الرقابة المستمرة .

وعن الرقابة على المخزون السلعى فتتناول جوانب عديدة تهدف الى تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأقل تكلفة ممكنة للفترة الحالية ولفترة مناسبة مستقبلا . ومما يساعد على تحقيق ذلك مايلى :

١ ـ استخدام تحليل أ ب جـ : ABC Analysis .

ينقسم المخزون السلعى على أساس قيمة الاستخدام السنوى الى ثلاث فئات هى أ ، حيث

نجد مواد تمثل الجزء الأكبر من القيمة الكلية للاستخدام السنوى بينما يكون عددها يمثل أقل نسبة بالمقارنة باعداد المواد من الفئتين ب و ج . أما الفئة ب فتحتل مركزا وسطا من حيث نسبتها الى القيمة الكلية للمخزون السلعى ونسبتها الى العدد الاجمالى من وحدات هذا المخزون . أما الفئة جـ فتضم الأصناف التى تمثل جزءا بسيطا من القيمة الكلية بينما من حيث العدد تمثل الجزء الأكبر من المخزون السلعى .

والغرض من تحليل أ ب جـ هو اعطاء الانتباه الأكبر الى الأصناف الأهم ، وينعكس ذلك على دقة التنبؤ بالاحتياجات ، وعلى نظام طلب المواد ، وعلى نظام الجرد .

٢ ـ نظام نقطة اعادة الطلب :

وفيه نحدد الحد الأقصى الذى يجب الا يتعداه المخزون السلعى ، وذلك بالوصول الى الحجم الاقتصادى عن طريق الموازنة بين تكاليف الشراء وتكاليف التخزين ، والحد الأدنى الذى يعطينا نقطة اعادة الطلب ، ونتوصل اليه بالتعرف على معدل الاستعمال وفترة التوريد ، واحتياطى الامان الذى نقابل به أى ظروف غير متوقعة .

٣ ـ جرد المخازن :

ويكون الغرض منه التأكد من أن محتويات المخازن فى أى وقت تطابق ماهو مسجل فى الدفاتر المخزنية . ويأخذ الجرد عدة أشكال ومسميات مختلفة ، منها الجرد الشامل والجرد المستمر والجرد العشوائى والجرد الأعمى .

٤ ـ وظيفة مناولة المواد :

مناولة المواد Materials Handling كانت دائما ولاتزال أحد العوامل الهامة فى الانتاج . ولهذا تجرى الدراسات وتبذل الجهود دون انقطاع بغرض ترشيد عمليات المناولة والتخفيض من تكلفتها . وبمعناها الواسع تتضمن مناولة المواد كل حركة للمواد داخل المصنع ، وذلك منذ أن تصل المواد الى المخازن الى أن تخرج للعمليات متنقلة من مرحلة الى أخرى حتى المرحلة النهائية لتصبح جاهزة ومعدة للشحن . وبدخول الآلية Automation فى العمليات الانتاجية تكاملت مناولة المواد مع العملية الانتاجية وأصبحت نشاطا واحدا . إلا أنه سنظل فى حاجة الى مناولة المواد حيث معظم الصناعات لاتزال لم تدخل فيها الالية الا بدرجات متفاوته . ويظل الهدف قائما وهو العمل على ترشيد وتخفيض تكلفة المناولة . ولتحقيق هذا الهدف انعكاسات إيجابية على جوانب متعددة منها :

١ ـ انخفاض تكلفة الوحدة من السلعة المنتجة .
٢ ـ انخفاض الزمن المطلوب لدورة الانتاج .
٣ ـ ممارسة رقابة أفضل على تدفق المواد أثناء العملية الانتاجية .
٤ ـ توفر الأمن الصناعى بشكل أفضل وما يترتب عليه من معنويات أعلى بين العاملين .
٥ ـ تحسين مستوى الجودة وانخفاض نسبة الوحدات المعيبة التى تنتج عن سوء المناولة .
٦ ـ استخدام أفضل للمساحات المخزنية وتخفيض تكلفة المخزون .

٧ ـ تحقيق انتاجية أعلى وبتكلفة أقل . وهذه هى الحصيلة النهائية من ترشيد وتخفيض تكلفة مناولة المواد .

ولم يعد القيام بمناولة المواد بطريقة علمية مسألة صعبة ، فقد أصبح للمناولة مبادىء وأسس يمكن الاسترشاد بها ، منها ما يتعلق بالحركات التى تؤدى اثناء المناولة ، ومنها ما يتعلق بتنظيم المصنع من الداخل وبتصميم العملية الانتاجية للمساعدة فى تحرك المواد وبأقل جهد ووقت وتكلفة ، ومنها ما يتعلق باختيار الأدوات والمعدات المستخدمة فى مناولة المواد .

(ز) تخطيط ومراقبة الانتاج :

ونعنى به تنظيم وتنسيق والرقابة على أوجه النشاط الانتاجى بما يتفق مع الخطط الموضوعة ويحقق الأهداف المطلوبة . ويسبق هذه العملية القيام بتصميم السلعة على ضوء المطالب السوقية ، ثم تحديد الطرق والقوة العاملة والماكينات والأدوات والمواد المطلوبة للانتاج .

ويغطى تخطيط ومراقبة الانتاج أربعة جوانب أساسية فى عملية الصنع هى :

(١) وضع خطة العملية الانتاجية وتشمل :

١ ـ تحديد خط سير المواد أثناء صنعها من البداية حتى النهاية .

٢ ـ تحميل الماكينات بالمهام المطلوبة وكذلك الأقسام والادارات طبقا للطاقات الانتاجية المتاحة ، وبحيث تستغل هذه الطاقات بأحسن شكل ممكن .

٣ ـ الجدولة الزمنية للعملية الانتاجية .

وعلى ذلك يكون تحديد خط سير العملية الانتاجية Routing هو الاجابة عن سؤال (كم ؟) .

ويكون وضع جداول زمنية للأعمال المطلوبة Scheduling هو الاجابة على سؤال (متى ؟) .

(٢) اصدار الاشارة ببدء تنفيذ الخطة الانتاجية :

ويتم ذلك عن طريق اصدار المستندات التى تحدد أى الأعمال ستبدأ ومتى يبدأ تنفيذ هذه الأعمال .

(٣) المتابعة :

وتعنى أن الأداء الفعلى قد بدأ ، وأنه أصبح يحتاج الى ملاحظة وتسجيل .

(٤) التصحيح :

ويكون عندما يتضح أن هناك انحرافات بين الاداء الفعلى والاداء المخطط تجاوزت الحدود المسموح بها ، ومن ثم أصبح الموقف يحتاج الى اجراء تصحيحى أو علاجى . وعندما لاتكون هناك انحرافات خارجة عن المسموح به يقال أن الموقف تحت المراقبة . ويحتاج التصحيح الى رفع تقرير الى الجهة التى لها سلطة التدخل لمعالجة الوضع القائم .

وعلى ذلك نقول أن الهدف من تخطيط ومراقبة الانتاج هو تحقيق الاستغلال الأمثل للمواد والقوى العاملة والماكينات من أجل انتاج السلع بالمواصفات المطلوبة من حيث الجودة والكمية والتكلفة والتوقيت . وقد كان من نتائج استخدام بحوث العمليات أن أصبح فى الامكان اتخاذ قرارات أفضل فى مجال تخطيط ومراقبة الانتاج ، حيث يزود العمل الصناعى مجالا واسعا لتطبيق طرق وأساليب بحوث العمليات ، بغرض اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة .

(حـ) الرقابة على جودة الانتاج :

تبدأ الجودة مع تصميم السلعة المراد انتاجها ، حيث يتحدد فى هذا التصميم المواصفات التى يجب أن تتوافر فى السلعة بما يتفق مع مطالب ورغبات المستهلكين الفعلية أو المتوقعة . وتتحول الجودة الواردة فى تصميم السلعة الى معايير جودة تؤخذ فى الاعتبار بعد ذلك فى كل مرحلة من مراحل الاعداد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية الانتاج .

والجودة اصطلاح يتحدد مفهومه وابعاده على ضوء الغرض الذى ستستخدم فيه هذه الجودة . ويكون الهدف بعد تحديد الجودة هو تحقيق هذه الجودة لا أكثر ولا أقل ، لأن الجودة اذا زادت عن المطلوب كان معنى ذلك ارتفاع التكلفة دون مبرر واذا قلت عن المطلوب كان معنى ذلك رداءة السلعة المنتجة وفشلها فى أداء الغرض المتوقع منها.ويكون الغرض من الرقابة على الجودة هو التأكد من أن الجودة المنتجية هى الجودة الصحيحة . واذا كانت هناك انحرافات خرجت عن الحدود المسموح بها فان نظام الرقابة على الجودة يعمل على اكتشاف هذه الإنحرافات فى الوقت المناسب فيجرى العمل على تصحيح الوضع واعادته الى ما يجب أن يكون عليه . ويتحقق هذا عن طريق الفحص والتفتيش على الجودة .

ويمكن أن نقول بصفة عامة أن كل شخص له علاقة بعملية الانتاج يجب أن يشارك فى مسئولية المحافظة على الجودة ، من المهندس الذى صمم العملية الانتاجية الى العامل الذى يقف امام الماكينة وهى تدور . إلا أنه لابد من وجود جهاز متخصص يضطلع بالمسئولية الكاملة ويكون له سلطة الرقابة على الجودة . هذا ويلاحظ ان جهاز الرقابة على جودة الانتاج له سلطة فنية استشارية فى علاقاته مع الأجهزة الاخرى فى المنشأة وخاصة جهاز الانتاج ، حتى لاتتداخل السلطات وتتضارب الأوامر فتضيع المسئولية .

ويقع على عاتق جهاز الرقابة على جودة الانتاج المسئوليات الرئيسية التالية :

(١) التفتيش على جودة المواد الداخلة والمشتراه من مصادر توريد خارجية .

(٢) التفتيش على جودة السلع المنتجة للتأكد من أنها ستصل الى يد المستهلك أو المستعمل لها بالجودة المطلوبة .

(٣) التفتيش على العملية الانتاجية للاطمئنان الى أن الجودة المطلوبة تحت المراقبة فى جميع مراحل العملية الانتاجية .

(٤) تقديم النصائح فى كل مايتصل بالجودة وسواء كانت المواقف وقائية أو علاجية .

وقد يكون الفحص والتفتيش على الجودة كاملا وشاملا لكل الوحدات المنتجة .

كما هو الحال مثلا فى صناعة السيارات حيث تفحص كل سيارة قبل أن تنزل الى السوق . وقد يكون الفحص على عينة يتم اختيارها من المجتمع الذى يراد التفتيش على جودته ، وفى الحالة الثانية تستخدم الطرق الاحصائية فى اختيار العينة وفى تحليل وتفسير البيانات لاستخلاص النتائج التى يمكن على أساسها اتخاذ قرار خاص بالجودة . والقرار هو أما أن الجودة مقبولة وتحت المراقبة وأما أنها مرفوضة وخرجت عن نطاق المراقبة ويحتاج الأمر الى اتخاذ اجراء .

والوسائل المستخدمة فى الفحص والتفتيش على الجودة تتوقف نوعيتها على حسب طبيعة السلع والعمليات المطلوب الرقابة عليها . وقد تكون الوسائل معتمدة على الحواس البشرية أو على أجهزة ومعدات ميكانيكية أو اليكترونية . وقد تمكنت التكنولوجيا الحديثة من الرقابة على الجودة التى تصل الى مستويات من الدقة لايتخيلها العقل البشرى .

(ط) الصيانـــــــة :

تعنى وظيفة الصيانة بالمحافظة على جميع التسهيلات الانتاجية فى حالة جيدة فى المنشأة الصناعية ، مما يوفر الضمان لاستمرار تدفق العمل حسب الجداول الموضوعة . وقد يترتب على زيادة الميكنة فى الصناعة زيادة التعقيد فى برامج الصيانة الصناعية وارتفاع تكلفة الصيانة ، ويمتد نطاق الصيانة ليشمل مبانى المصنع ، والماكينات المستخدمة فى الانتاج ، والمعدات المستخدمة فى مناولة المواد ، والمعدات والأجهزة التى توفر الخدمات المساعدة من طاقة وحرارة واضاءة وتكييف ومقاومة حريق وتخلص من المخلفات وأماكن اغتسال وغيرها .

وقد تقسم أنشطة الصيانة بحيث يقوم ببعضها جهاز الصيانة داخل المنشأة ويقوم بالبعض الآخر شركات متخصصة يتم التعاقد معها لأداء أعمال الصيانة التى لا يمكن أداؤها من الداخل . ويتوقف تنظيم جهاز الصيانة . على طبيعة وحجم المنشأة ومدى اتساع وتنوع العمليات بها .

ومما يساعد على القيام بأعمال الصيانة بأحسن شكل ممكن ، أى بأقل تكلفة وأقل جهد وفى أقصر وقت ، أن توضع قواعد للقيام بهذه الأعمال . ومن أهم هذه القواعد ما يلى :

(١) يجب أن تكون طلبات الصيانة مكتوبة أو أن تعزز كتابة ، وأن تصل الى النقطة الصحيحة المنوط بها عمل الصيانة المطلوبة . وكذلك فان جهاز الصيانة يكون منظما على شكل اقسام يختص كل منها بأعمال صيانة معينة ، مثل تركيب وتصليح المعدات الميكانيكية ، وتركيب وصيانة وتصليح المعدات الكهربائية ، وصيانة المبانى ، وأعمال النظافة ، وهكذا .

(٢) يجب ألا يقوم عمال الانتاج بأى أعمال صيانة الا تحت اشراف جهاز الصيانة وممثلين عنه ، الا فى الحالات الطارئة التى تتطلب اجراءات سريعة .

(٣) يجب أحكام الرقابة على مخازن الصيانة ، حيث أن عدم وجود قطعة حيوية قد يؤدى الى تعطل أو توقف الانتاج ، وما يترتب على ذلك من تكاليف وخسائر باهظة .

(٤) يجب الاحتفاظ بسجلات لأعمال الصيانة المطلوبة وتلك التى تتم فعلا ، وأن تكون هناك أهداف وخطط موضوعة وسياسات مرسومة وبرامج لتساعد فى ترشيد أعمال الصيانة .

وهنا نود أن نشير الى أهمية الصيانة المخططة أو الوقائية ، أى تلك التى يجب القيام بها طبقا لنظام معين ، وتكون بغرض المحافظة على الأصول المطلوب صيانتها فى أحسن حالة ممكنة على مدى عمرها الاستعمالى . أما الصيانة الأخرى والتى تأتى فى مرتبة ثانية بعد الصيانة الوقائية فهى الصيانة العلاجية ، وهى التى نلجأ اليها لاصلاح خلل أو عطل أو لتصحيح خطأ وقع فعلا . ويجب بقدر الامكان أن تكون الصيانة الوقائية هى القاعدة ، ولا نلجأ للصيانة العلاجية إلا فى الحالات الطارئة وغير المتوقعة .

وعلى ذلك فان الحكم على مدى وفعالية جهاز الصيانة لايكون على أساس ما يقوم به فى الحالات الطارئة ، ولكن على أساس مدى خلو المنشأة من مثل هذه الحالات الطارئة . وهو ما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع نظم للمكافآت التشجيعية للعاملين فى جهاز الصيانة . ولكن يجب أن نذكر هنا أن من أصعب الأمور أن تكون هناك رقابة على أعمال الصيانة ، لأنها أعمال بطبيعتها متنوعة ومختلفة عن بعضها البعض ومتداخلة مع جميع الأنشطة الأخرى داخل المنشأة . لذلك فقد يكون من الوسائل الفعالة فى حفز العاملين فى الصيانة . بجانب الأجور والمكافآت التشجيعية وأى مزايا عينية أخرى أن ننمى فيهم مشاعر الولاء والاخلاص والانتماء ، ونغذى فيهم الاحساس بالفخر والاعتزاز عندما يحافظون على ممتلكات المنشأة ويتعاونون مع غيرهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

الفصل الثالث عشر

وظيفــة الادارة الماليــة

أولا : الادارة الماليــــة
ثانيا : الوظيفــة المحاســبية

أولا : الادارة الماليـــــة

(أ) تعريف وظيفة الادارة المالية :

تتعلق وظيفة الادارة المالية بكل مايتصل بمصادر الحصول على الأموال اللازمة وطريقة استخدام تلك الأموال . وعلى هذا فوظيفة الادارة المالية تعنى ادارة الموارد المالية للمشروع من ناحية تدبير الموارد للحصول على الأموال المطلوبة ، وأيضا من ناحية استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة[1] .

فوظيفة الادارة المالية هي احدى الوظائف الرئيسية للمشروع الى جانب وظيفتى التسويق والانتاج . وهى تمتد الى أبعد من مجرد الحصول على الأموال المطلوبة بل وتشمل أيضا التخطيط الذى يساعد على الحصول على هذه الأموال من مصادرها الصحيحة فى أوقاتها المناسبة وبأحسن الشروط الممكنة . وتعنى الادارة المالية فى أى مشروع بمواجهة مشاكل تخطيط وتوفير الاحتياجات المالية اللازمة فى المدى الطويل والمدى القصير الأجل .

وثمة نوعين من القرارات التى تتخذ عند القيام بوظيفة الادارة المالية . الأول هو القرار الاستثمارى ، الذى يتعلق بتحديد أفضل بدائل الاستثمار التى تحقق عائدا مرضيا وتساهم فى تحقيق أهداف المشروع . والثانى هو القرار التمويلى الذى يرتبط بتحديد أفضل بدائل الحصول على الأموال بأفضل الشروط وأقل التكاليف .

ويعتبر أهم وظيفة للادارة المالية هى القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية المناسبة التى من شأنها أن تؤدى الى تحقيق أهداف المنشأة .

وهكذا يتضح أنه تقع على عاتق القائمين بالادارة المالية فى المشروع مسئوليات كثيرة ومتعددة تجاه الأطراف المختلفة ، سواء تلك التى قدمت أموالها للمساهمة فى اقامة وتشغيل المشروع ، أو تلك التى تتصل مصالحها ببقاء المشروع ونجاحه . فبالنسبة لأصحاب المشروع ومالكيه يجب على الادارة المالية المحافظة على سلامة المركز المالى للمشروع ، والمساعدة على تحقيق ايرادات كافية ولضمان قروض وسلامة ما عليه من الديون ، ومكافأة الملاك على ماقدموه من أموال وما تحملوه من أخطار .

أما بالنسبة للأفراد العاملين فى المشروع فان مسئولية الادارة المالية تجاههم تنحصر فى مساهمتها مع الادارات الأخرى ليظل المشروع قويا وناجحا وقادرا على تقديم فرص العمل الكاملة المنتظمة لهم بأجور مناسبة وفى ظل ظروف عمل مرضية . كما ترتبط مصالح الموردين بنجاح المشروع ونموه حتى يظل قادرا على الوفاء بالتزاماته حيالهم . أما بالنسبة للعملاء فان المشروع الناجح هو الذى يضمن استمرار تزويدهم بما يحتاجون إليه من سلع وخدمات فى ظل كل الظروف والمتغيرات ، مع العمل على خفض التكاليف والأسعار وتحسين الجودة . وهكذا

(١) د . صلاح الشنوانى ـ التنظيم والادارة فى قطاع الأعمال ـ مرجع سابق ـ الفصل الثامن عشر .

نجد أن للادارة المالية دورا كبيرا فى بقاء المشروع قويا ناجحا مؤديا لوظائفه الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة .

(ب) هيكـــــل رأس المـــــال :

يتكون هيكل رأس مال المشروع من عدة بنود . ويمكن تصنيفها الى ثلاثة جوانب رئيسية هى :

(١) حسب استعمالات رأس المال : وهنا يقسم الى :

١ - رأس المال الثابت : وهو عبارة عن الأموال المستثمرة فى الأصول الثابتة مثل الأراضى والمبانى والعدد والآلات .

ويستخدم رأس المال الثابت أو بمعنى آخر .. الأصول الثابتة فى تسهيل القيام بالنشاطات المختلفة للمشروع لانتاج سلعة أو أداء خدمة . ويلاحظ ان هذه الأصول تستمر فى اداء وظائفها لفترة طويلة .

٢ - رأس المال العامل : وهو عبارة عن الأصول اللازمة لتغطية نفقات تشغيل المشروع ، كمصاريف الصيانة للمبانى والعدد والآلات واثمان المواد اللازمة للتشغيل وأجور العاملين والاعتمادات اللازمة للعملاء .

ويشمل اجمالى رأس المال العامل مجموعة الأصول الجارية . أما صافى رأس المال العامل فهو عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية .

(٢) حسب عامل الزمن : ويقسم رأس المال هنا الى :

١ - رأس المال الطويل الأجل : ويطلق عليه أيضا رأس المال الدائم ، وهو مايقدمه المشروع من أموال لشراء الأرض واقامة مبانى وشراء معدات ثقيلة تستمر فى الاستخدام لمدة طويلة .

٢ - رأس المال المتوسط الأجل : وهو ما يستخدمه المشروع من أموال فى مقابلة احتياجاته والتزاماته الجارية .

٣ - رأس المال القصير الأجل : وهى الأموال التى لا تتجاوز فترة استخدامها سنة واحدة .

(٣) حسب مصادر الأموال وطرق الحصول عليها :

١ - رأس المال المملوك : وهى الأموال التى يقدمها صاحب المشروع أو الشركاء أو حملة الأسهم ، على أمل تحقيق أرباح من المشروع . ولا يترتب على تقديم هذه الأموال أى التزام قانونى بردها فى ميعاد محدد أو دفع فوائد مالية عنها .

٢ - رأس المال المقترض : وهى الأموال التى يقدمها أفراد أو هيئات الى المشروع على شكل تسهيلات تجارية أو قروض تستحق عليها فوائد ، مع التزام أصحاب المشروع برد هذه الأموال فى موعد محدد .

(جـ) الاحتياجات المالية للمشروع :

يتطلب تنفيذ المشروعات الجديدة الكثير من الأموال لإنفاقها فى العديد من أوجه الانفاق المختلفة والتى من بينها :

(١) مصاريف الترويج والتنظيم .

(٢) ما يدفع مقابل الحصول على الأصول الثابتة مثل الأراضى والمبانى والعدد والآلات .

(٣) ما يدفع لأجور العمال والعاملين وشراء المواد اللازمة للتشغيل وغيرها من النفقات اللازمة فى عمليات المشروع حتى يمكن أن يقوم بنشاطه وعملياته فى مختلف المجالات ، وكذلك الأموال اللازمة لتغطية أى خسائر قد تنتج فى المراحل الأولى لقيام المشروع .

وفى حالة قيام مشروع جديد ، لابد من مراعاة القواعد التالية عند مقابلة الاحتياجات المالية السابقة الاشارة اليها ، وذلك حتى لا يقع المشروع فى أخطاء أو تتعرض حياته فى بدايتها للأزمات :

(١) يجب أن يكون لدى المشروع تخطيط مالى ، يتضمن خطة زمنية واضحة عن الأموال التى يحتاج اليها فى أغراضه المختلفة ، ومصادر هذه الأموال .

(٢) استخدام الأموال التى يديرها المشروع استخداما صحيحا وحكيما . ذلك لأن اقامة مشروع جديد ينطوى دائما على قدر كبير من الأخطار نتيجة احتمال عدم تحقق بعض ما كان يتوقعه أصحاب المشروع ، مثل عدم اقبال المستهلكين على السلعة أو عدم تحقيق مبيعات بالدرجة المتوقعة .

(٣) أن تمثل نسبة مساهمة أصحاب المشروع فى تمويل المشروع نسبة كبيرة حيث لا يجب الاعتماد على القروض بنسبة كبيرة ، وخاصة فى المراحل الأولى للمشروع . وذلك لأن أموال أصحاب المشروع غير محددة بفوائد أو مواعيد معينة للسداد .

ويلاحظ هنا أن المال اللازم للبدء بالمشروع يأتى إما عن طريق صاحب المشروع بمفرده ، كما فى حالة المشروعات الفردية ، أو عن طريق عدة أفراد ، كما فى حالة شركات التضامن أو التوصية ، أو يأتى من مجموعة كبيرة من المساهمين ، كما هو الحال فى الشركات المساهمة .

(٤) الاستعانة بالخبراء الماليين لتحديد النسب التى يمول بها المشروع من المصادر المختلفة للتمويل سواء الطويلة الأجل أو القصيرة الأجل ، حيث يكون فى استطاعة هؤلاء الخبراء افادة المشروع بآرائهم فى اختيار أنواع رأس المال المطلوب ، ومصادر هذه الأنواع ، وتحديد الأخطار التى تنطوى على استخدام كل منها .

(د) تقدير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع :

هناك عدة عوامل تؤثر فى تحديد حجم الأموال اللازم للمشروع ، مثل نوع المشروع وحجمه ، وكذلك السياسات التى يتبعها فى البيع سواء كانت بالنقد أو بالأجل . كما تتأثر حجم الأموال المطلوبة أيضا بمعدل تصريف البضاعة وبالمستوى العام للأسعار .

وما يزيد صعوبة تحديد حجم الأموال المطلوبة أن هناك عوامل أخرى غير منظورة ، مثل خبرة صاحب المشروع ومدى دائرة اتصالاته ومعلوماته عن السوق .

ومن الواضح أنه كلما زادت خبرة صاحب المشروع كلما استطاع البدء بالمشروع برأس مال أقل ، معتمدا على خبرته . إلا أنه ثبت أن عدم كفاية رأس المال الذى يبدأ به المشروع تمثل أهم الأسباب التى تؤدى الى فشل كثير من المشروعات .

فقد لاتكون هناك احتياطيات نقدية لمقابلة الالتزامات أو النفقات غير المتوقعة خلال السنة الأولى . كما قد يقع صاحب المشروع فى خطأ التقدير الصحيح لرأس المال المطلوب فينفذ قبل أن يتمكن المشروع من التشغيل او تدعيم مركزه .

أما الأموال اللازمة للاستثمار فى أى مشروع فهى تقسم الى الأقسام التالية :

(١) - استثمارات ملموسة : وهى تضم رأس المال المستثمر فيما يأتى :

١ - الأصول المتداولة : مثل النقدية والبضاعة بالمخزن والذمم .

٢ - الأصول الثابتة : مثل الأراض والمبانى والعدد والماكينات .

(٢) - استثمارات غير ملموسة : وهى الأموال اللازمة لتغطية ما يأتى :

١ - نفقات الترويج ومصاريف التأسيس

٢ - نفقات التمويل

٣ - شراء أصول غير ملموسة ، مثل حق اختراع أو شهرة

وعند تحديد حجم الأموال التى تستثمر فى الأصول الثابتة فإنه يجب أن تكون على أساس الحد الأدنى الذى يتطلبه العمل فى أضيق الحدود ، وخاصة بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة من ذوى الخبرة المحدودة وأصحاب رأس المال المحدود . كما أن حجم الأموال اللازمة تختلف أيضا بحسب طبيعة المشروع ومستوى الأسعار والظروف المحيطة بالمشروع . ويمكن القول بوجه عام أن المشروعات الصناعية تستثمر الجزء الأكبر من أموالها فى أصول ثابتة . أما المشروعات التى تعمل فى ميدان ومجال التوزيع والخدمات فإن أهمية الأصول الثابتة فيها تقل كثيرا .

ويحدد رأس المال العامل (الأصول الجارية) على أساس كمية الموارد أو البضاعة المطلوبة والمصاريف المقدرة ، ومعدل التصريف أو التوزيع والتسويق ، ومدى الائتمان الممنوح للعملاء ، وكذلك يتوقف على حجم الائتمان الذى يحصل عليه صاحب المشروع من الموردين . وبعد التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع طبقا لأغراضه ونشاطاته المختلفة يكون المطلوب هو تحديد مصادر الحصول على هذه الاحتياجات المالية . وكما ذكرنا سابقا قد يدبر أصحاب المشروع الأموال اللازمة بأنفسهم مكونين بذلك رأس المال المملوك الأصلى . كما قد يلجأون الى مصادر الاقتراض المختلفة .

أما عن تحديد حجم رأس المال المملوك فيجب أن تكون بقدر الإمكان كافية لتزويد المشروع بالأصول الثابتة التى لايمكن تمويلها بالقروض الطويلة الأجل وبأسعار فائدة معقولة . كما يجب أن تكفى أيضا لتغطية جزء من الاحتياجات لرأس المال العامل وإذا أمكن يجب أن يكفى رأس المال المملوك لمقابلة جميع المطلوب من رأس المال العامل الابتدائى اللازم

للسير بالمشروع حتى يصبح قويا ، حيث أن صاحب المشروع يتمكن بهذا الأسلوب من الاحتفاظ بحقه وحريته الكاملة فى ادارة مشروعه والرقابة على عملياته ، كما أنه يحتفظ لنفسه بالجزء الأكبر من الأرباح . وبالإضافة الى ذلك فانه لن يكون معرضا لفقد مشروعه إذا تدهور العمل أو قلت الإيرادات فى المراحل الأولى .

وفى معظم الأوقات لا يتمكن رأس المال المملوك من مقابلة جميع الاحتياجات المالية للمشروع ، ويجب الاستعانة برأس المال المقترض . إلا أن المطلوب من رأس المال المقترض يختلف حجمه وكميته حسب طبيعة المشروع ، ويتوقف على مدى الخبرة التى يتمتع بها صاحب المشروع ، والظروف الاقتصادية السائدة .

(هـ) القوائم الماليـــة :

من وسائل المنشأة لنشر البيانات والمعلومات المالية الى الأطراف المعنية « القوائم المالية » . فالقوائم المالية تحتوى على معلومات وبيانات مالية ومصنفة بطريقة منهجية ، توضح الوضع المالى للمنشأة ، وهذه القوائم تستخدم من قبل المستثمرين ، والدائنين ، والإدارة العليا والمديرين ... وكذلك الجهات المعنية الأخرى ، لتقييم كفاءة المنشأة واتخاذ القرارات الاستثمارية . لذلك يجب أن يراعى فى اعداد هذه القوائم الدقة التامة وأمانة العرض ، وعلى أن تحتوى على أكبر قدر ممكن من البيانات بقدر المستطاع .

والقوائم المالية المنشورة والتى تخدم أغراض المالكين والمستثمرين والدائنين والجهات المعنية الأخرى هى :

- قائمة المركز المالى الختامى (الميزانية العمومية) .
- قائمة الدخل (قائمة نتائج العمليات) .
- قائمة توزيع الأرباح .

(١) أهمية القوائم المالية :

كان الإتجاه فى الماضى هو زيادة الاهتمام بالميزانية العمومية عن أى قوائم مالية أخرى . ففى النصف الثانى من القرن التاسع عشر بدأ اعلان الميزانيات العمومية كنتيجة لإصرار الدائنين وخاصة البنوك على التعرف على المراكز المالية للأفراد والمشروعات التى كانوا يقدمون لها القروض . وكان اهتمام الدائن ينحصر فى تأكده من وجود أصول يستطيع أن يضع يده عليها فى حالة عجز المدين عن الوفاء بما عليه من ديون اذا وقع فى أزمات مالية . وكان المحاسبون والمراجعون يعتمدون فى تقييم أصول وخصوم المشروع على بنود الميزانية العمومية فقط ، دون الاهتمام بالمشاكل المتعلقة بتحديد الأرباح أو الخسائر ، إذ كان الاعتقاد أن تقييم الأصول والخصوم يؤدى بالتالى الى تحديد رأس المال المملوك لصاحب المشروع تحديدا صحيحا . وكانوا يرجعون اختلاف رأس المال المملوك من ميزانية الى اخرى الى سببين هما : إما الى زيادة الاستثمارات ، أو الى سحب جزء من رأس المال المستثمر . فأما اذا لم يكن السبب هذا أو ذاك فإن مرد الاختلاف يكون راجعا الى عمليات المشروع . وفى هذه الحالة كانوا يستخدمون قوائم الدخل لإظهار الاختلافات الناتجة عن عمليات المشروع .

ولما بدا واضحا أن القيمة الحقيقية للمشروع ومقدرته على سداد ديونه وعلى دفع أجور العاملين فيه ودفع الفوائد المستحقة عليه وحصص الأرباح والضرائب وغيرها من الالتزامات المالية تتوقف فى المقام الأول على استمرارية المشروع وبقائه ، ولما كان هذا الاستمرار والبقاء يتوقف على تحقيق المشروع أرباحا كافية أكثر مما يتوقف على مركز الأصول والخصوم فى لحظة معينة ، فقد دفع ذلك المحاسبين ورجال الادارة الى الاهتمام بقوائم الدخل التى تظهر التفاصيل الخاصة بنتائج عمليات المشروع . وقد ظهر هذا التحول فى الاهتمام فى الربع الثانى من القرن العشرين .

وهكذا بدأ أصحاب المشروع يتحققون من أن قيمة رأس مالهم المملوك تتوقف الى حد كبير على مدى قدرات مشروعاتهم على تحقيق أرباح فى فترات مستقبلية . وللتعرف على مقدار أو حجم الأرباح المتوقعة فى المستقبل كانوا يعتمدون على النتائج التى تحققت فى فترات سابقة مضت وهى التى تظهرها قوائم الدخل .

هذا الى جانب أن البنوك وحملة السندات وغيرهم من دائنى المشروعات بدأوا يلمسون خطأ النظرية المحاسبية القديمة والتى كانت تركز على الاهتمام بالأصول فى الميزانية لمقابلة سداد ديونهم فى حالة اعسار المشروع . وبدأ الدائنون يهتمون بدرجة أكبر بمقومات وعناصر استمرارية المشروعات التى يتعاملون معها ويمدونها بالقروض ، ولم يعودوا كما كان الحال فى الماضى يتحينون الفرص لتصفية المشروعات للوفاء بما عليها من ديون . وكذلك بدأت الحكومات تهتم بقوائم الدخل كأساس لاحتساب ما يستحق على المشروعات من ضرائب .

(٢) تحديد صافى الدخل :

هدف النظام المحاسبى فى أى مشروع هو تحديد صافى الدخل - يشمل صافى الايرادات بعد خصم جميع المصروفات - وكتابة تقرير عنه لرفعه الى جميع من يعنيهم الأمر فى ملكية المشروع ، وعلى رأسهم أصحاب المشروع . وذلك بغرض التعرف على نتيجة عمليات المشروع ونشاطه والتى تدور حول محورين رئيسين هما : الإيراد ، وهو اجمالى المتحصل من المبيعات والخدمات التى يقدمها المشروع أو أية عمليات أخرى ، والثانى صافى الدخل ، وهو المبالغ المتبقية بعد خصم النفقات اللازمة للمشروع والتى ساهمت فى تحقيق هذا الدخل .

هذا ونلاحظ أن جميع المشروعات غالبا مايكون لديها الرغبة فى أن تحدد نتائج عملياتها ومركزها المالى فى نهاية كل سنة ، إلا أنها تختلف فى اختيار بداية ونهاية السنة المالية . فبعض المشروعات قد تختار السنة العادية التى تبدأ فى يناير وتنتهى فى ديسمبر ، بينما مشروعات أخرى تختار سنتها المالية حسب التقويم الهجرى أو تواريخ أخرى . وعموما تختار المشروعات السنة المالية عادة بحيث تنتهى فى فترة الركود النسبى للعمل فيها وبحيث تكون قد قامت خلال السنة بتصريف أكبر حجم من المبيعات . كما تكون قد قامت أيضا بتحصيل أكبر جزء من الذمم وسددت معظم ما عليها من التزامات مالية .

ومعلوم أن القوائم المالية التى تعد لاستعمال ادارة المشروع تحتوى على بيانات وتفصيلات اكبر وأشمل من تلك التى تعلن وتنشر على أطراف أوجهات خارج المشروع . ومما لاشك فيه

ان يحرص المشروع دائما على عدم تمكين المنافسين من التعرف على بيانات أكثر من اللازم عن عمليات المشروع .

ولهذا فالادارة المحاسبية قد ترغب فى عرض القوائم المالية على الادارة كل شهر مثلا ، بينما لاتعرض قوائم الدخل على الأطراف الخارجية إلا كل سنة ، ويكون بشكل اجمالى غير مفصل .

(٣) تحليل القوائم المالية (نتائج العمليات) :

اذا قامت الادارة بمقارنة نتائج العمليات التى قام بها المشروع فى سنتين متتاليتين فانها بالقطع تحصل على دلائل ونتائج ومؤشرات أكبر وأوضح مما لو اقتصرت على تحليل البيانات الواردة فى قائمة الدخل لسنة مالية واحدة .

فالمقارنة بين سنتين متتاليتين توضح ما طرأ على نشاط المشروع من تغيير ، أما فى صالح المشروع أو فى غير صالحه . وبهذا تنبه الادارة الى ضرورة اكتشاف الأسباب التى أدت الى هذا التغيير ، فتزيد أهتمامها بالنواحى التى عملت على زيادة الدخل ، كما تقوم أيضا بتصحيح الأوضاع التى تسببت فى انخفاض الدخل . وتتم هذه المقارنة بين البنود المختلفة التى تظهر فى قوائم الدخل إما على أساس تقييم هذه البنود بالريالات وإما على أساس استخدام النتائج فى شكل نسبة مئوية ، أو قد تتم المقارنة على أساس متوسطات أو معايير معينة .

(٤) تحليل الميزانية العمومية :

تظهر وتوضح الميزانية أرصدة الأصول والخصوم وملكية صاحب المشروع فى تاريخ معين حسب ما هو مثبت فى الدفاتر المحاسبية ، وبعد قفل الدفاتر فى نهاية الفترة المالية . والذين يهتمون بتحليل الميزانية هم :

١ - الدائنون : ويمكن المحافظة على مصالحهم عن طريق الاستقرار المالى الطويل للمشروع .

٢ - حملة الأسهم أو أصحاب المشروع : وفى الشركات المساهمة الكبيرة فإن المصدر الرئيسى الذى يتحصل منه حملة الأسهم على المعلومات الخاصة بالشركات التى يساهمون فيها هو التقرير السنوى . ويتضمن هذا التقرير عادة كمية كافية من الاحصائيات تصحبها تفسيرات الادارة لها .

٣ - الادارة : تهتم الادارة بنتائج عمليات المشروع وبإمكانياته المستقبلية.وتقوم الادارة فى سبيل ذلك بتحليل الميزانية ،كما تعمل على جمع كل البيانات التفصيلية التى تحتاج اليها فى دراستها من الدفاتر المحاسبية المختلفة . وقد جرت عادة المحاسبين بأن يقدموا هذه التحليلات فى شكل تقارير الى الادارة مصحوبة بتحليلاتهم وتفسيراتهم لها .

(٥) الأسئلة التى يساعد تحليل الميزانية فى الاجابة عليها :

يساعد تحليل الميزانية العمومية ، بالاضافة الى دراسة بعض العلاقات بين بنود الميزانية وبنود قوائم الدخل ، على إيجاد اجابات عن أسئلة كثيرة تهم الادارة والدائنين وأصحاب المشروع . ومن هذه الأسئلة ما يأتى :

١ - الى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟
٢ - ما هي درجة التوازن فى البناء التمويلي للمشروع ؟
٣ - الى أى مدى يتحقق التوزيع الجيد للأصول ؟
٤ - ما مدى فاعلية استخدام الأصول ؟
٥ - الى أى مدى تعتبر الإيرادات مرضية ؟

ودراسة القوائم المالية تقوم على كثير من النسب المالية المتاحة . ومن الممكن أن يختار من يقوم بالتحليل من هذه النسب مايراه مناسبا وكفيلا بتوضيح مواقف معينة أو مساعدته فى الاجابة عن أسئلة محددة . وعلى سبيل المثال نذكر فيما يلى بعض النسب والحالات التى تستخدم فيها وذلك عن طريق الاجابة عن الأسئلة السابقة :

(١) إلى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟

الدائنون الذين قدموا للمشروع قروضا قصيرة الأجل هم الذين يهتمون بإيجاد الاجابة عن هذا السؤال . وكذلك تهتم ادارة المشروع بالتعرف على قدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية من أجور ومصاريف أخرى الى جانب الديون التى لابد من دفعها حتى يستمر المشروع فى نشاطه . ومن النسب المالية المستخدمة فى هذه الحالة ما يطلق عليها نسبة التداول التى نحصل عليها بقسمة قيمة الأصول الجارية على قيمة الخصوم الجارية . فإذا كانت هذه النسبة فى السنة الحالية مثلا ٢,٨٥ فمعنى ذلك أن لدى المشروع قدرة على مقابلة التزاماته الجارية بنسبة تتراوح مابين ١ و ٢,٨٥ . واذا كنا نقارن أكثر من فترة مالية وكانت النسبة فى الفترة السابقة مثلا ٢,٧٥ فهذا يعنى أن مركز المشروع فى الفترة الحالية أحسن منه فى الفترة السابقة من هذه الناحية . ومن المتعارف عليه أن نسبة التداول التى تعتبر مرضية هى ٢ مرة .

(٢) ماهى درجة التوازن فى البناء التمويلي للمشروع :

يتكون رأس مال المشروع عادة من استثمارات أصحاب المشروع بالاضافة الى قروض طويلة وقصيرة الأجل . ونجد أنه كلما زادت استثمارات أصحاب المشروع بالنسبة الى رأس المال المقترض كلما كان ذلك داعيا الى اطمئنان أصحاب المشروع وعدم قلقهم بخصوص مقابلة التزاماتهم قبل الدائنين .

ومن ناحية أخرى فإذا كان معظم التمويل يتم على شكل قروض وكان المشروع ناجحا والأرباح عالية فإن أصحاب المشروع يمكنهم المتاجرة برأس المال المملوك Trading on the Equity ويتحصلون على عائد أعلى لرأس المال المستثمر . ولكن لابد من وجود توازن بين رأس المال المملوك ورأس المال المقترض ، حتى لا يتعرض المشروع للخطر . ومن النسب التى تستخدم فى هذه الحالة :

$$\frac{\text{رأس المال المملوك}}{\text{مجموع الأصول}}$$ (مجموع الأصول = مجموع الخصوم + رأس المال المملوك)

فاذا كانت النسبة ٥٨,٥ ٪ مثلا فمعنى ذلك أن النسبة التى قدمها أصحاب المشروع فى مجموع الأصول هى ٥٨,٥ ٪ وكلما زادت نسبة رأس المال المملوك الى مجموع الأصول كلما كان ذلك من العلامات المرغوب فيها . بينما اذا انخفضت تلك النسبة نتيجة زيادة الخصوم فان ذلك يكون من الدلائل الغير مرغوب فيها .

(٣) إلى أى مدى يتحقق التوزيع الجيد للأصول :

يتعلق هذا السؤال بالتوازن فى توزيع الأصول بين المجموعات الرئيسية المختلفة من الأصول الثابتة والأصول الجارية وأيضا فيما يتعلق بناحية التوزيع بين الأصول داخل المجموعات الرئيسية . ومن الطبيعى أنه كلما استثمر المشروع مبالغ كبيرة فى أصول ثابتة فان ذلك يعنى زيادة فى عدم مرونة المشروع وزيادة فى الضغوط عليه لكى يعمل بأقصى طاقته .

ومن ناحية أخرى تمثل البضاعة بالمخزن أكبر بند فى الأصول الجارية ، وتمثل الجزء الأكبر من صافى رأس المال العامل . وعلى ذلك كلما زادت قيمة المخزون كلما دل ذلك على زيادة احتمال وقوع المشروع فى صعوبات مالية اذا انخفضت الأسعار .

(٤) مامدى فعالية استخدام الأصول :

هناك عدة مقاييس للاجابة على هذا السؤال منها :

معدل دوران البضاعة Inventory Turnover ويحتسب على النحو التالى :

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط قيمة البضاعة المخزونة}}$$

علما بأن متوسط قيمة البضاعة بالمخزون هو متوسط مجموع بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة . وكلما زادت النسبة كلما دل ذلك على تحسن فى معدل دوران البضاعة . واذا ما قورن معدل الدوران بالمعدلات المتعارف عليها فى مجالات البضاعة والتجارة المعينة ، ووجد أن معدل الدوران منخفض وجب العمل على رفعه ، بتخفيض كمية البضاعة بالمخزن الى أقل حد ممكن ، مع قدرة المشروع على مقابلة مطالب العملاء . وبمعنى آخر قدرة المشروع على تحقيق نفس حجم المبيعات بحجم أقل من البضاعة بالمخزن .

ومن ناحية أخرى اذا زاد معدل دوران البضاعة بدرجة كبيرة فان ذلك قد يدل على أن المشروع يتبع سياسة الشراء بكميات صغيرة ، مما قد يكون غير اقتصادى بالنسبة للمشروع ، وقد يؤدى الى فقدان فرص البيع . وفى هذه الحالات يتطلب الأمر النظر فى تغيير هذه السياسة .

(٥) الى أى مدى تعتبر الايرادات مرضية :

تتوقف الاجابة على هذا السؤال على مدى نجاح المشروع ومدى نجاح القائمين بادارته ومن الطبيعى أن أصحاب المشروع وحملة الأسهم يهمهم فى المقام الأول التعرف على مدى نجاح المشروع وربحيته ، وكذلك يهتم بهذا الأمر الدائنون الذين قدموا أموالهم الى المشروع فى

شكل قروض . ومن الأمثلة على النسب المستخدمة فى هذه الحالة النسبة الناتجة من قسمة صافى الدخل على صافى المبيعات . وبمقارنة هذه النسبة بالمعدل أو النمط المتعارف عليه فى مجال النشاط المعين يمكن الحكم على مدى نجاح المشروع . وتلجأ بعض المشروعات الى زيادة حجم المبيعات لمجرد الزيادة فى المبيعات . ولكن المهم هو أن كل زيادة فى المبيعات لابد وأن تقابلها زيادة فى صافى الدخل . وتظهر هذه النسبة مدى الزيادة فى الدخل منسوبة الى الزيادة فى صافى المبيعات .

ثانيا : الوظيفة المحاسبية

(أ) المحاسبة المالية وأهميتها :

سواء كان المشروع فرديا أو شركة تضامن أو شركة مساهمة ، وسواء كان المشروع صغيرا أو كبيرا ، ومهما كانت طبيعة المشروع تجاريا أو صناعية أو خدميا ، فان صاحب المشروع أو القائمين على ادارته لابد لهم من اتخاذ قرارات فى كل المواقف التى يواجهونها . وتعتبر المحاسبة من الأدوات الهامة الرئيسية اللازمة للادارة ، حيث تزود ادارة المشروع بالحقائق والأرقام التى تساعدها فى اتخاذ القرارات . ويزداد دور المحاسبة أهمية فى المشروع كلما كبر المشروع ونما حجمه وتنوعت عملياته . ولذا صارت المحاسبة المالية من أولى ركائز نجاح المشروع . وما لو تتوفر الدفاتر المحاسبية اللازمة ، وما لم يتبع فيها الأصول الصحيحة والنظم المحاسبية السليمة ، فان المشروعات الكبيرة لايمكن أن تؤدى وظائفها أو تنجح فى تحقيق أهدافها[1] .

ووظيفة المحاسبة فى المشروع هى تجميع البيانات من المصادر المختلفة داخل المشروع فتسجلها وتلخصها وتقوم بتحليلها ثم تقدمها على شكل تقارير الى الجهات التى يعنيها الأمر فى المشروع . ويجب أن تساير الدفاتر المحاسبية البناء التنظيمى للمشروع . ولكى تكون الدفاتر متمشية مع الاحتياجات الحقيقية للمشروع فأن على المحاسب أن يتفهم أوجه النشاطات المختلفة للمشروع داخليا وخارجيا وان يلم بطبيعة واستعمالات الأصول المختلفة ، وبالسلع أو الخدمات التى يقوم المشروع بانتاجها أو بيعها ، ومسالك وطرق توزيع هذه السلع أو الخدمات .

ويجب أن يفى النظام المحاسبى الموضوع من قبل المحاسب بكل مطالب المشروع ، ويجب أن توضح الدفاتر المحاسبية جميع البيانات والحقائق التى تحتاجها الادارة .

ومن الأخطاء التى ظهرت حديثا أن يعتقد بعض المحاسبين أن واجبهم يقتضى تصميم دفاتر المشروع بالشكل الذى يرضى الادارة ويتفق مع رغباتهم ويزودها بالبيانات المطلوبة لها ، ولكنها ليست مستمدة من وقائع فعلية فى العملية المحاسبة .

إن واجب المحاسب أن يقدم تقارير عن العمليات الفعلية وأن تكون على أعلى قدر من الدقة . وقد تميل الادارة الى التقارير التى تظهر نتائج العمل بشكل ناجح وتكره أن يرفع اليها تقارير تعكس أوضاعا غير مرضية أو غير مرغوب فيها فى المشروع . ولكن على أية حال يجب على المحاسب أن يظهر المركز الحقيقي للمشروع بصدق وأمانة ، كما يبدى رأيه واضحا فى الوسائل التى يراها ملائمة لتصحيح أوضاع معينة فى المشروع .

(ب) محاسبة التكاليف :

كان التفكير الغالب أن محاسبة التكاليف قاصرة على المشروعات الصناعية فقط ، إلا أن

---

(١) د . صلاح الشنوانى ـ المرجع السابق ـ الفصل التاسع عشر .

التطبيق العملى أثبت أن تلك المحاسبة تستخدم أيضا فى جميع أنواع مشروعات الأعمال . كما ظهرت الحاجة الى معرفة حسابات التكاليف فى المشروعات الكبيرة والصغيرة على حد سواء .

وعموما نلاحظ أن محاسبة التكاليف قد عم استخدامها على نطاق واسع فى القطاع الصناعى . ولهذا سنركز معظم شرحنا فى الصفحات التالية على استخدامات محاسبة التكاليف فى المشروعات الصناعية .

(١) أهمية محاسبة التكاليف :

ان الهدف الرئيسى من استخدام محاسبة التكاليف هو معرفة وتحديد تكاليف انتاج السلع والخدمات أو معرفة التكاليف المتعلقة بأية عملية أو وظيفة فى المشروع ، حيث تسجل هذه التكاليف وتحلل وتفسر ويقدم تقرير عنها . وعن طريق محاسبة التكاليف يمكن معرفة تكلفة كل وحدة منتجة ، وكل نوع من السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة . ويجب ألا يتبادر الى الذهن هنا أن محاسبة التكاليف ليس لها علاقة بالمحاسبة العامة أو ما يطلق عليه المحاسبة المالية ، أو أنها تختلف عنها فى الأسس إنما هناك اختلاف فى بعض الاستعمالات أو الجوانب ، ولكن من نواح أخرى تعتبر محاسبة التكاليف مكملة للمحاسبة العامة .

والهدف الرئيسى من المحاسبة المالية هو تقديم الحالة المالية للمشروع على شكل تقرير ملخص فى فترات دورية وعرض نتائج العمليات فى كل مرة ليتسنى عرضها بالتالى على أصحاب المشروع أو القائمين بالادارة أو الدائنين وغيرهم ممن يعنيهم الأمر . والحسابات المالية تعطينا مجاميع أو نتائج اجمالية ، مثل مجموع تكلفة المواد ، ومجموع مصاريف البيع ، ومجموع المصاريف الإدارية .

وهكذا فى كل فترة معينة . وهى بذلك تفيد فى التعرف على الحالة العامة للمشروع ولتقييم المشروع وأوجه نشاطه المختلفة . هذا بالاضافة الى أن المحاسبة المالية وأن كانت تركز الاهتمام على النتائج الاجمالية فتظهرها فى شكل ملخص ومركز علاوة على ذلك فانها تظهر النتائج فى فترات دورية ، كل شهر مثلا أو سنة . ومن خصائص المحاسبة المالية أنها تظهر هذه النتائج بعد وقوعها بفترة معينة . لذلك فإن القوائم المالية لاتظهر إلا النتائج التى تمت فى فترات ماضية .

وإذا كان مقياس نجاح المشروع هو حجم الأرباح التى استطاع تحقيقها ، واذا كانت الحسابات المالية يمكنها اظهار نتائج العمليات ومقدار الأرباح التى تحققت ، فإن الادارة لايكفيها معرفة مقدار الأرباح التى نتجت عن فترة سابقة ، ولا يكفيها أيضا معرفة مقدار المنصرف على المواد الخام الأولية أو إجمالى أجور العمال أو كمية البضاعة تحت التشغيل أو كمية المواد الأولية بالمخازن . وانما تحتاج الادارة الى معلومات دقيقة مفصلة ومستمرة عن تكلفة تشغيل كل ادارة أو كل قسم بالمشروع ، وتكلفة تقديم كل نوع من الخدمات ، أو كل سلعة من السلع ، حتى يمكن للادارة أن تقرر ما اذا كانت بعض أنواع السلع أو الخدمات يتكلف أكثر من اللازم ، أو اذا كانت بعض الادارات أو الأقسام أو العمليات أقل كفاية مما يجب أن تكون عليه . هنا يتمثل واجب ودور محاسبة التكاليف فى تزويد ادارة المشروع بمثل

هذه المعلومات . ويمكن القول عموما أن هدف محاسبة التكاليف هو مساعدة الادارة فى تشغيل المشروع بأعلى درجة ممكنة من الكفاية .

(٢) تقسيم التكاليف : تقسم التكاليف حسب عدة اعتبارات منها :

١ ـ على أساس نوع النشاط المطلوب إيجاد تكلفته : تنقسم التكاليف إلى :

١ . تكلفة العمل job cost على اعتبار أن كل وحدة مستقلة لاغراض التكاليف . فمثلا فى دار الطباعة تقوم بإيجاد تكلفة لكل عمل نقوم به على حدة ، وفى مشروع بناء السفن يحتاج الى معرفة تكلفة كل سفينة على حدة .

٢ . تكلفة العملية : process cost يقوم الانتاج فى المشروعات الصناعية على مراحل أو عمليات مختلفة تعتبر كل مرحلة أو عملية وحدة مستقلة لها تكلفة خاصة بها .

فمثلا مشروع لصناعة الملابس الجاهزة يمكن إيجاد تكلفة عملية التفصيل مستقلة عن عملية الحياكة . وفى مشروعات تكرار البترول تحدد تكلفة كل مرحلة تصنيعية على حدة .

٣ . تكلفة الادارة أو القسم : Departmental or sectional cost والمقصود بها إيجاد تكلفة تشغيل كل ادارة أو تكلفة منتجات كل ادارة أو قسم .

فمثلا فى شركة صناعة الصلب تقسّم الى ثلاث ادارات : ادارة الصهر ثم الأفران لانتاج الحديد الخام ، وادارة الصلب الخام لتحويل الحديد الى صلب ، وادارة تشكيل الصلب . وهنا يتحدد تكلفة كل ادارة على حدة .

٢ ـ على أساس طبيعة التكاليف : تنقسم التكاليف هنا الى مايأتى :

١ . تكاليف مباشرة : Direct Costs وهى التكاليف التى يمكن تحميلها مباشرة على تكلفة الوحدة . مثل تكلفة المواد المستخدمة فى انتاج السلعة ، والأجور الصناعية المدفوعة للعمال الذين قاموا بانتاج السلعة .

٢ .تكاليف غير مباشرة: Indirect Costs وهى التى تنفق فى المشروع ككل ولايمكن ربطها بتكلفة وحدة معينة بذاتها ، مثل إيجار المصنع وتكلفة الوقود وأجور العمال للصيانة ورواتب الاداريين .

وهذا التقسيم يتوقف على طبيعة عمل المشروع . فمثلا عند استخدام الصلب فى صناعة السيارات فى مصنع السيارات فان تكلفة الصلب تعتبر تكلفة مباشرة . أما اذا استخدم الصلب فى القيام ببعض الانشاءات فى نفس المصنع فإن تكلفته تدخل فى مجموع التكاليف غير المباشرة .

٣ ـ ويمكن تقسيم آخر للتكاليف هو :

١ . التكلفة الأولية : prime Cost وهى عبارة عن قيمة تكاليف المواد + تكاليف العمل المباشرة + المصاريف المباشرة .

٢ . تكلفة التصنيع : Factory Cost وهى عبارة عن قيمةالتكلفة الأولية + التكاليف الصناعية غير المباشرة .

٣ . تكلفة الانتاج : production Cost وهى عبارة عن تكلفة التصنيع + المصاريف الادارية .

٤ . تكلفة البيع : Selling Cost هى عبارة عن تكلفة الانتاج + المصاريف البيعية .

٤ - ويمكن تقسيم التكاليف أيضا إلى :

١ . تكاليف ثابتة : FixedCosts وهى التى تبقى ثابتة نسبيا ولا تتأثر بحجم الانتاج بصرف النظر عن المتغيرات فى حجم العمليات ، مثل ايجار المبنى وأقساط التأمين .

ويطلق على التكاليف الثابتة أيضا Overhead Costs لأنها تظل معلقة فوق رؤوس أصحاب المشروعات ، سواء كان المشروع يعمل لاقصى طاقته أو بجزء من طاقته أو حتى متوقفا عن العمل لفترة معينة .

٢ . تكاليف متغيرة : Variable Costs وهى التى تتغير بشكل مباشر مع حجم الانتاج . مثال ذلك تكاليف المواد الأولية الداخلة فى انتاج السلع والأجور العمالية للمشتغلين بشكل مباشر فى الانتاج .

(٣) أهداف محاسبة التكاليف :

١ ـ تحديد تكاليف الانتاج للسلع والخدمات المتنوعة وللادارات المخلتفة .

٢ ـ تزويد المستويات الادارية المختلفة باحصاءات التكاليف لتساعد فى عملية الرقابة على العمليات وعلى أوجه نشاط المشروع .

٣ ـ تزويد الادارات دوريا بالاحصاءات المتعلقة بالتكاليف فى شكل تقارير على ضوئها تتخذ القرارات وترسم السياسات .

وسنفصل الأهداف الثلاثة السابقة فيا يلى :

١ ـ تحديد تكاليف الانتاج والتشغيل :

تهتم الادارة فى هذه الحالة بمعرفة تكلفة الوحدة من كل سلعة معينة ، وتكلفة كل نوع من الخدمات ، وتكلفة تشغيل كل قسم أو ادارة .

وفيما يتعلق بتكلفة كل سلعة فإن الادارة لا تكتفى بمعرفة تكلفة الوحدة من السلعة فقط ولكن تهتم أيضا بمعرفة تكلفة الوحدة لكل عنصر من عناصر الانتاج (المواد الأولية ـ والعمل وتكاليف الانتاج الأخرى) .

٢ ـ تزويد الادارة بالاحصائيات التى تساعدها فى عملية الرقابة على العمليات :

أصبح هذا الهدف من الأغراض الرئيسية لمحاسبة التكاليف . والرقابة كأسلوب أصبح أكثر من مجرد معرفة التكاليف الخاصة بأوجه نشاط معين ، إنما تعنى هذه الرقابة بدراسة التكاليف واعطاء صورة احصائية رقمية للادارة عنها توطئة لاتخاذ الخطوات المناسبة لتصحيح وضع أو تحقيق هدف .

٣ ـ تزويد الادارة بالاحصائيات التى تساعدها فى عملية اتخاذ القرارات :

من المعلوم أن القرارات الادارية تقوم على الاختيارات بين عدة احتمالات أو طرق لمعالجة موقف محدد . ومحاسبة التكاليف تساعد فى عمل احصائيات تعرض على الادارة لتبصيرها بالمواطن أو العمليات التى يمكن أن تتخذ فيها قرارا لزيادة الانتاج أو زيادة الربح بمعرفة أى أنواع السلع أكثر ربحية واكتشاف الطاقات المعطلة لبعض أجزاء المشروع أو اختيار أحسن

منافذ التسويق وغيرها من الجوانب التى يمكن أن تصدر فيها الادارة قرارها استنادا الى بيانات واحصائيات قائمة على محاسبة التكاليف .

(٤) طبيعة تقارير التكاليف :

ترفع دائما التقارير الاحصائية المتعلقة بالتكاليف الى كافة مستويات الادارة المختلفة بغية مساعدة هذه المستويات الادارية على اتخاذ القرارات السليمة فيما يخصها . إلا أن هناك ضوابط وشروط يجب توفرها في التقرير الجيد وأهمها مايلى :

١ ـ أن يكون المرفوع جزءاً من نظام متكامل للتقارير الدورية .
٢ ـ يجب أن يقدم التقرير الى الجهة المختصة فى المشروع .
٣ ـ يجب أن تصدر التقارير دوريا وفى فترات منتظمة .
٤ ـ يجب أن تتضمن التقارير أرقاما مقارنة لكل العمليات .
٥ ـ يجب أن تتضمن التقارير تحليلات رقمية للأرقام الفعلية والأرقام المعيارية لتوضيح الانحرافات ، بشرط أن يفسر محاسب المشروع أسباب هذه الانحرافات .
٦ ـ يجب أن يكتب التقرير بشكل يسهل فهمه .
٧ ـ يجب أن تقدم التقارير فى الوقت المناسب حتى لاتفقد أهميتها .

(جـ) المراجعة الداخلية :

(١) تعريف :

يمكن تعريف المراجعة بشكل مبسط على أنها عملية فحص السجلات المالية فى المشروع . وغالبا ما تتم هذه المراجعة عن طريق مكاتب محاسبين خارجيين . وفى هذه الحالة تعتبر مراجعة على ماقامت به ادارة المشروع من أعمال ، ويطلق عليها المراجعة الخارجية .

أما المراجعة الداخلية فهى جزء من التنظيم الادارى للمشروع نفسه ، وتعتبر وسيلة للرقابة الداخلية لمعرفة وقياس وتقييم مدى فعالية مراكز الرقابة الأخرى فى المشروع . وغالبا ما يقوم بالرقابة الداخلية فى المشروع هيئة مستقلة متخصصة تسمى ادارة المراجعة والمراقبة .

ومن الشروط الواجب اتباعها فى اختيار القائمين بالمراجعة ألا يقوموا بعمل يتم مراجعته أو تقييمه بأنفسهم ، وألا يتبعوا للادارات التى يقومون بمراجعة أعمالها .

(٢) أعباء ووظائف المراجعة الداخلية :

١ ـ تحديد مدى دقة النظام المحاسبى والاحصاءات المتداولة داخل المشروع .
٢ ـ تحديد مدى المحافظة على أصول المشروع وصيانتها وحمايتها .
٣ ـ تحديد مدى قدرة الأفراد العاملين على تحمل واجباتهم ومسئولياتهم .
٤ ـ التأكد من الاهتمام بالسياسات الموضوعة والخطط المرسومة وطرق العمل .
٥ ـ التأكد من درجة كفاية وصحة وتطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية .

(٣) أنواع المراجعة الداخلية :

تقوم المراجعة الداخلية أصلا إما على أساس التقسيم الادارى أو على أساس الوظائف .

فإذا كانت المراجعة على أساس الإدارات فإنه يتعين أن تختار للمراجعة جميع أوجه النشاط الموجودة فى مركز إدارى معين ، مثل مراجعة أحد فروع شركة أو بنك فتشمل جميع أوجه النشاط المختلفة .

أما إذا كانت المراجعة على أساس وظيفى فإنها تنصب على الوظيفة التى وقع عليها الاختيار . فإذا كانت مثلا المبيعات على الحساب فإن المراجعة تنصب على مراجعة أعمال قسم البيع على الحساب وقسم استلام طلبات العملاء وقسم الفواتير وقسم المخازن وقسم الشحن . كل هذا بغرض متابعة عملية البيع على الحساب فى مراحلها المختلفة .

(٤) المراجعة المركزية والذاتية :

إذا كانت المراجعة تقوم بها هيئة متخصصة وترفع تقريرها إلى الإدارة العليا فتكون هذه مراجعة مركزية . وإذا قام بهذه المراجعة مدير كل إدارة على إدارته فى فترات دورية فإنه يطلق عليها المراجعة الذاتية .

وتهدف الإدارة من وراء المراجعة الذاتية إلى التعرف على المركز الحالى للمشروع وعلى كيفية سير البرامج والخطط والتعرف على المتطلبات الجديدة . وعن طريق هذه الرقابة يمكن التعرف على الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع حاليا ومستقبلا ، وقد يمد الإدارة العليا ببيانات يترتب عليها ضرورة إعادة النظر فى أهداف المشروع أو سياساته الرئيسية .

الفصل الرابع عشر

وظيفـــة الأفـــراد

أولا : التعريف والتطور التاريخي
ثانيا : مناهج الادارة ووظيفة الأفراد
ثالثا : إدارة الأفراد وموقعها فى الخريطة التنظيمية
رابعا : مهام وظيفة الأفراد

أولا : التعريف والتطور التاريخى

سوف نحاول فى هذا الفصل التعرض للجوانب المختلفة لوظيفة الأفراد فى المنظمات كاحدى الوظائف الرئيسية لها ، والتى لاتقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالانتاج والتسويق والتمويل[1] .

(أ) مفهوم ادارة الأفراد ووظيفة الأفراد :

كثيرا ما يطلق على وظيفة الأفراد فى الهيكل التنظيمى «ادارة الأفراد» ولهذا فانه من المناسب أن نفرق بداية بين مفهومى كل من «وظيفة الأفراد» و«ادارة الأفراد» حيث تعنى وظيفة الأفراد : الأنشطة المختلفة التى تمارسها الوحدة التنظيمية المسئولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها الى آخر هذه النشاطات . أما ادارة الأفراد فانها تعنى الكيفية التى يتعامل بها كل مدير مع العاملين معه من المرءوسين ليصل من خلالهم الى تحقيق الأهداف المنوطة بادارته .

وعلى ذلك فان وظيفة الأفراد تعتبر احدى وظائف المنظمة ، فى حين ان ادارة الأفراد وظيفة كل مدير ، أى أنها احدى وظائف الادارة . وان كان التطور التاريخى قد شملهما معا ، الأمر الذى يفسر ذلك الخلط بين مفهومهما والذى نلاحظه حتى الآن سواء بين الباحثين أو الممارسين لمجالاتهما .

(ب) تطور ادارة الأفراد :

منذ ماقبل الحرب العالمية الثانية ، والرغبة فى دراسة ما يطلق عليه العلاقات الانسانية فى تزايد مستمر وذلك لأن الشعور بالحاجة الى جماعة عمل متخصصة لمعاونة الادارة التنفيذية لم تنشأ لأول مرة الا بعد الحرب العالمية الأولى ، فقد أحدث العجز فى القوى العاملة والحاجة الحيوية للبلوغ بالانتاج الى ذروته ضغطا شديدا على مديرى العلميات التنفيذية للمنظمات الأمر الذى أدى الى صدور التشريعات والقـوانين المتعلقة بتعويض العمالة وخصوصا فى الفترة ما بين ١٩١١م و١٩٢٠م .

ومن ثم برزت الحاجة الى هيئة مساعدة تتولى تحديد الأفراد اللازمين للعمل وترشيحهم له واختيار أفضلهم لأدائه وتلقينهم المبادىء ، والأساليب المختلفة والمتطورة لتحسين هذا الأداء ، وتدريبهم على استخدام هذه الأساليب وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التى تؤثر فى الطاقة الانتاجية للعاملين وفى روحهم المعنوية ، سواء كانت مرتبطة بالأجور أو الحوافز أو الأساليب المختلفة لمعاملة العاملين وخصوصا أثناء الحرب العالمية الثانية فى بريطانيا .

---

(١) ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، د . صلاح الشنوانى .

(٢) ادارة الموارد البشرية ، د . ماهر عليش .

(٣) ادارة وظيفة الأفراد فى المنظمة الصناعية ، د . راشد عبدالجليل .

ثم انتقل هذا البحث الى الولايات المتحدة الأمريكية . كما أن تطبيقات الادارة العلمية والتى أسيء استخدامها وتوجيهها قد عملت وساعدت على خلق قضايا خطيرة كان لامفر لادارة الأعمال من مواجهتها ، مثل الاضطرابات والمنازعات وتقليل العاملين لانتاجهم ، وغير ذلك .

ولم تكن الادارة العليا ـ حتى ذلك الحين ـ تنظر الى المتاعب الجديدة على أنها تستحق أن تشغلها حيث كانت تنظر الى وظيفتها نظرة تنحصر فى الانتاج والتوزيع بصفة أساسية . ومن هنا بحثت عن الهيئة المساعدة المذكورة ، ادارة الأفراد ، لمعالجة هذه الكثرة المتنوعة من المسائل المثيرة للمتاعب ، حتى تفرغ لهدفها الرئيسى من وجهة نظرها وهو توجيه كل العناية الى الانتاج من أجل الجهود الحربية انذاك .

ولم يكن مستشارو الأفراد مؤهلين أو مدربين ، فقد تم اختيارهم لسد الفجوة القائمة آنذاك ، بل لم تكن هناك دراسات للتخصص فى التدريب على شئون ادارة الأفراد فقد قام بمهامها رجال ذوو خبرة فى التنظيم وتنفيذه . بل لقد وصل الأمر الى اسناد ادارة شئون الأفراد الى الموظفين القدامى ، أو غير المؤهلين الى طبيعة هذه الأعمال . كما دخل غيرهم هذا الميدان من باب الانشغال بالخدمة الاجتماعية .

ومهما يكن من أمر فان موظفى ادارة الأفراد أثناء الحرب ـ أصبحوا على قناعة تامة أن بامكانهم أن يكونوا مصدرا حقيقيا لمعاونة الادارة التنفيذية ، بل أن ادارة الأفراد أصبحت جزءا أساسيا ودائما فى هيكل الادارة فى معظم المنظمات ، وأن لم تكن بوجه عام على المستوى الذى ترسم فيه السياسات .

وفى فترة الرخاء الاقتصادى فى بداية العشرينات من هذا القرن ، اتسع مجال العمل التخصصى أمام الأفراد ، وتفتحت مجالات جديدة تماما مثل : الاختيار والاختبار ، وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور ، ومنع الحوادث وتدريب العاملين على أساس تخطيط منتظم وكل هذه المجالات كانت سببا ونتيجة فى نفس الوقت ـ لجعل ادارة الأفراد بشقيها ـ كوظيفة ادارة ووظيفة منظمة ـ علما قائما بذاته يدرس بالجامعات بالدول المختلفة .

وقد نمت وظيفة الأفراد بسرعة ملحوظة إلا أن اثارها على العاملين وعلى علاقاتهم داخل المنظمة لم تكن واضحة تماما ، بل كان الأمر كذلك بالنسبة لاسهامها فى الطاقة الانتاجية بالزيادة أو تخفيض تكاليف الانتاج وخصوصا فى فترة الكساد العالمى التى سادت مع أوائل الثلاثينات من هذا القرن . ولذلك انخفض عدد موظفى ادارة الأفراد كرد فعل لضرورة تخفيض تكاليف المنظمات الى أدنى حد ممكن فى سبيل الكفاح من أجل البقاء .

ولكن منتصف الثلاثينات قد شهد ارتفاعا ملحوظا فى مكانة الأفراد . كما بدأت طبيعتها الحقيقية ودورها الذى تقوم به فى الصناعة يتضح الى حد كبير ، فقد أصبحت نسبة كبيرة من مديرى الأفراد يمارسون عملهم من خلال المهارات التى يكتسبونها بالتدريب الى جانب عملهم الاستشارى . وازداد الاهتمام منذ الحرب العالمية الثانية بوظائف مشرفى العمال والادارة الوسطى والادارة العليا ، كما ازداد التأكيد أيضا على تدريب المستويات الاشرافية منذ ادخل «التدريب أثناء الخدمة» فى الصناعة فى عام ١٩٤٤م والذى انتشر فى أوروبا وأمريكا .

ثانيا : مناهج الادارة ووظيفة الأفراد

من المتعارف عليه أن هناك مناهج ثلاثة للادارة فى هذا الصدد نعرض لها بشكل موجز فيما يلى : المنهج الآلى ، المنج الأبوى ، المنهج الانسانى :

(أ) المنهج الآلى :

لقد استطاعت الادارة الصناعية أن تحقق نجاحا ملحوظا فى مجالات التقدم الفنى على مدى قرن كامل من الزمن ، حيث مكنت من نقل مهارات الانسان الى الآلة فجعلتها أكثر تخصصا فى أداء العمل ، الأمر الذى جعلها تفكر فى استخدام نفس المنطق مع الانسان ، ليكون أكثر انتاجية من خلال تخصصه الدقيق فى ادارة الأعمال . فخلقت وظائف على درجة عالية من التخصص يمكن أداؤها بقليل من الخبرة والمهارة ، ويستطيع أى فرد العمل عليها .

وقد أطلق البعض على هذا المنطق . «المنهج الآلى أو الميكانيكى» كما عبر عنه البعض بأنه منطق «السلعة» حيث ينظر الى الانسان نفس النظرة الى الآلة . وقد أسفر هذا المنهج عن مشاكل مرتبطة بالقوة العاملة مثل :

١ ـ مشكلة البطالة التكنولوجية .

٢ ـ مشكلة عدم الاستقرار .

٣ ـ مشكلة العمل نفسه .

أما البطالة التكنولوجية فيقصد بها الوظائف التى يمكن الاستغناء عنها نتيجة للتقدم التكنولوجى أو للتقدم فى طرق العمل حيث يترتب على ذلك استبدال بعض العاملين بآلات مختلفة تؤدى الى امكانية انجاز نفس العمل بعدد أقل من العاملين . وقد أدى ذلك الى خوف العاملين ومقاومتهم للتغيير ، سواء فى العنف أو الاضطراب ، أو تخريب الآلات الحديثة أو البطء فى الأداء أو المطالبة بعدد من الشروط لحماية العاملين فى مواجهة أصحاب المؤسسات الصناعية .

إلا أن هذا النجاح الذى حققته الادارة من وراء التقدم التكنولوجى يعتبر من أسباب رفع مستويات المعيشة فى الدول الصناعية المتقدمة ، لأن زيادة الانتاج عادة تؤدى الى اعادة الاستثمار وخلق وظائف جديدة .

وهذا يعنى أن التقدم التكنولوجى لايؤدى الى اثار ضارة على القوة العاملة فى الأجل الطويل . إلا أن الأيدى العاملة فى الأجل القصير قد تكتفى بقوت يومها دون أن تنظر الى مايمكن أن يحدث بعد سنوات ، فضلا عن أن اعادة التوظيف المترتبة على التقدم التكنولوجى قد يحتاج الى مهارات مختلفة عن تلك المتوافرة لدى العاملين .

وقد عالجت الادارة الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية هذا النوع من المشكلات من خلال عدة زوايا كالمشاركة فى الأرباح بين المنظمة والعاملين ، ودفع تعويضات مالية فى حالة

البطالة لمدة محدودة وضمان مايسمى «الأجر السنوى المضمون»حيث تدفع المنظمات مايقرب من نصف الأجر السنوى فى حالة الاستغناء عن العاملين .

وذلك يعنى أن وظيفة الأفراد كانت تتعامل مع مشكلة فرعية ، وأن المشكلة الرئيسية لم تكن موضع اهتمام المنظمات . كما أن التوازن الذى يحدث فى الأجل الطويل نتيجة حركية السوق وانتقال رؤوس الأموال ، ليس هو الحل المثالى لها ، وكان لابد من التدخل الخارجي سواء من جانب الدولة أو النقابات العمالية لملء هذا الفراغ الذى تركته المنظمات الخاصة فى سوق العمل .

أما الشعور بعدم الاستقرار فقد كان راجعا الى البطالة التكنولوجية ، حيث الاستخدام الأكبر للآلات وجعلها سيدة الموقف وجعل الفرد مجرد تابع لها ، مما يؤدى الى شعور الفرد باحتمال فقد الوظيفة فى يوم ما ، خصوصا مع تقدم السن ، ذلك مما جعل الفرد أكثر شعورا بالقلق وعدم الاستقرار . وعلى الرغم من عدم اهتمام المنظمات الخاصة بهذه المشكلة ، وخاصة مع بداية الثورة الصناعية ، إلا أن الدولة فى ظل المجتمعات الرأسمالية قد تدخلت للعلاج من خلال التشريعات العمالية اللازمة . كما بدأ العمال أيضا فى تكوين النقابات لنفس الغرض .

(ب) المنهج الأبوى :

لقد ساد المنهج الآلى فى الادارة فى المجتمعات الصناعية حتى العقد الثانى من هذا القرن ، إلا أن الكثير من المنظمات قد بدأت تغير من منهجها فى التعامل مع العاملين تغيير جذريا نتيجة لتخوفها من احتمال زيادة حدة الشعور بالاستياء تجاه الادارة والمنظمة ذاتها . فتزداد قوة النقابات ويزداد تكوينها ، وهو الأمر الذى لاتريده أى ادارة .

وعلى ذلك فقد أخذت المنظمات فى وقف الصراع مع النقابات ، وقد اتخذت الادارة منهجا جديدا وهو المنهج الأبوى تجاه العاملين ، بحجة أنها أكثر دراية وعلما بمصالحهم وأكثر رغبة فى حمايتهم ، أملا أن يؤدى هذا إلى الحد من تكوين النقابات العمالية وتضخمها .

وفى هذه الفترة بدأت أهمية ادارة الأفراد تظهر كوظيفة منظمة لها دورها ، وكان يطلق عليها آنذاك «العلاقات الصناعية» .

وعلى الرغم من الخدمات الكثيرة التى قدمتها الادارة للعاملين فى ظل هذا المنهج إلا أنهم لم يكونوا كما أرادت الادارة ، أى أنها فشلت فى التأثير عليهم ، لأنهم يعتقدون أنهم أدرى بمصالحهم .

(ج) المنهج الانسانى :

كما أوضحنا سابقا أن المنهج الأبوى لم يؤد الى النتائج المرغوب فيها ، بل أنه لم يستمر كثيرا ، حيث أندثر خلال الكساد العالمى (١٩٣٠) . وبالتالى ظهر المنهج الانسانى والذى يعد وسطا بين المنهجين السابقين . فمن ناحية ينظر الى العمل على أنه «سلعة» يتوقف استخدامها على ماهو معروض منها وماهو مطلوب . ومن ناحية أخرى فانه يرى ألا يعامل العامل نفس معاملة عناصر الانتاج المادية الأخرى .

وعلى ذلك فان هذا المنهج أظهر أن المعاملة الصحيحة للعاملين أمر قد يكون مربحا للمنظمة ، باعتبار أن العمل ، ما هو إلا استثمار فى حد ذاته . ومادامت الادارة مسئولة أمام أصحاب رأس المال من ناحية ، ومن ناحية أخرى عن تحقيق عائد مجز للعاملين ، فأنها أصبحت أكثر وعيا بان الاهتمام بشئونهم يعتبر سببا فى أبعاد سيطرة الدولة وتدخلها دون أن يكون فى ذلك مساس بالانتاج كهدف لها . وهذا يعنى أن المنهج الانسانى لايعتمد على النظرة الأبوية تجاه العاملين ، وإنما يعتمد على تحقيق درجة عالية من التوافق بينهم وبين الادارة .

ولقد ساهم هذا المنهج فى ايجاد فئة من المتخصصين القادرين على الاشراف على وظيفة الأفراد ، والتى تستطيع تحقيق التعامل بين أهداف الادارة وأهداف المنظمة من ناحية ، وبين أهداف العاملين من ناحية أخرى .

ولقد كان لكل ما سبق اثاره فى تعميق البحوث فى مجالات العلاقات الانسانية والادارة ، الى جانب الاستفادة من تطبيق نتائج هذه البحوث العلمية فى هذه المجالات ، الأمر الذى أدى الى زيادة اختصاصات ادارة الأفراد بالمنظمة ، وتعدد الأساليب العلمية التى تعتمد عليها فى أداء مسئولياتها ، خصوصا فى ظل تقدم العلوم والبحوث السلوكية . فلقد ظهرت افاق جديدة جذبت الدراسة العلمية اليها ، كالاختبارات السيكولوجية ، وقياس الكفاءة وقياس الأداء ، وقياس معدلات دوران العمل .

وأصبح دور ادارة الأفراد هو تهيئة الظروف التى تحقق تجاوب العاملين مع أهداف المنظمة وأذكاء روح التعاون بينهم وتدعيم رغبتهم فى أداء الأعمال بكفاءة . وأصبح الاستثمار فى أفراد القوة العاملة على نفس مستوى الاستثمار فى رأس المال من حيث الأهمية .

ومما سبق ـ مناهج الادارة وتطور وظيفة الأفراد ـ نجد أن مفهوم ادارة الأفراد قد حدثت فيه تغييرات كثيرة منها اعتبار ادارة الأفراد ادارة متخصصة فى مجالها ، وليست مجرد جهاز خدمة ، وأصبح لها وضع بارز فى الخريطة التنظيمية للمنظمة ، مع انتشار مفاهيم العلاقات الانسانية .

ثالثا : ادارة الأفراد وموقعها فى الخريطة التنظيمية

يختلف موقع ادارة الأفراد فى البناء التنظيمى ، حيث أنها ليست ادارة تنفيذية على الاطلاق كباقى وظائف المنظمة (الانتاج ـ التسويق ـ التمويل) وليست استشارية على الاطلاق أيضا . ولهذا فهى تأخذ أحد الأشكال الآتية وفقا لنوع التنظيم السائد .

(أ) التنظيم التنازلى :

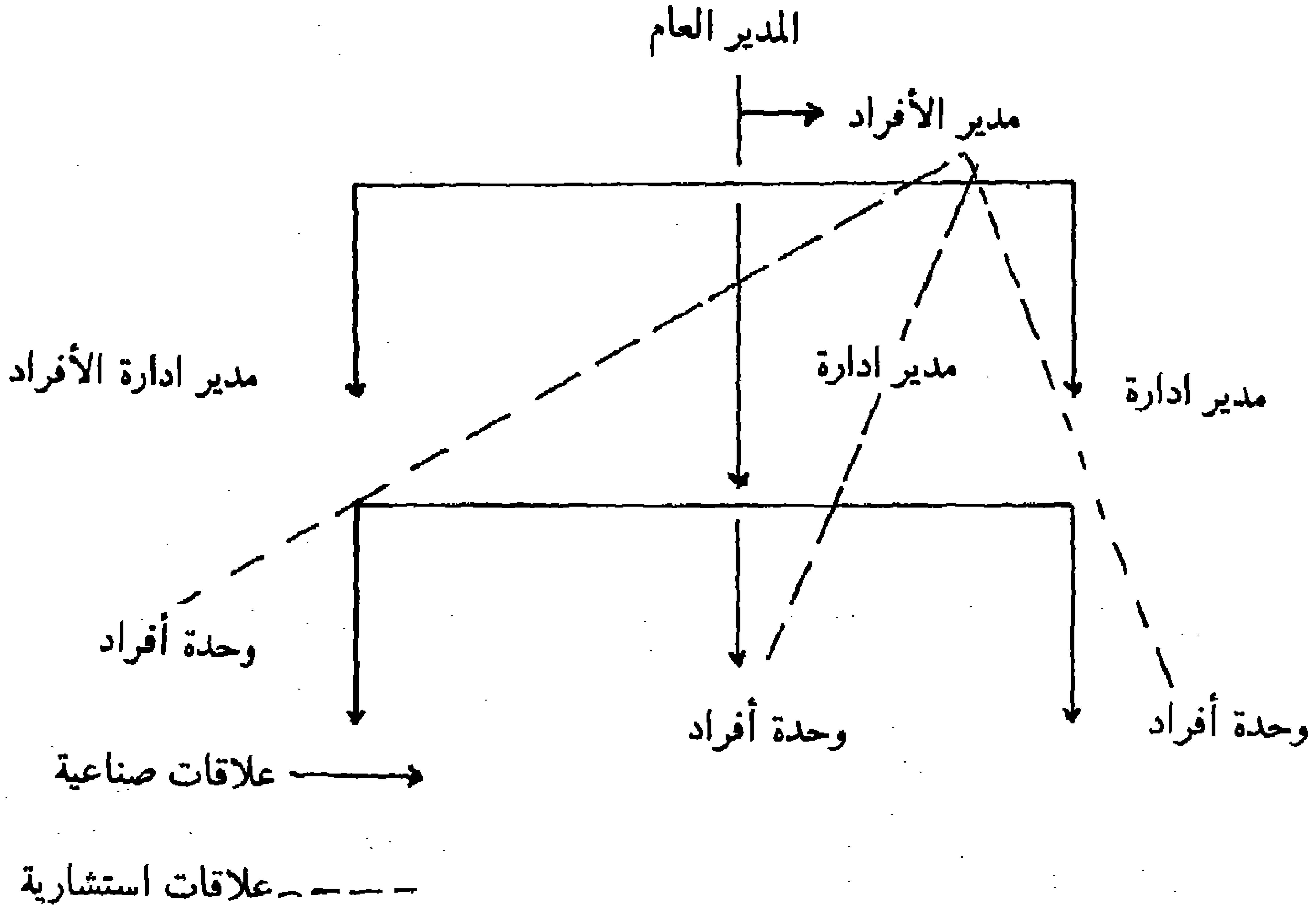
وفى هذا التنظيم تمتد السلطة من أعلى الى أسفل ، وتكون فيه ادارة الأفراد وظيفة تنفيذية تمارس من خلال المديرين التنفيذيين حيث يكون كل منهم مسئولا عن تدبير احتياجات ادارته من القوة العاملة ، وعن تدريبهم وأجورهم وغير ذلك . وهذا يعنى عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة فى شؤون الأفراد .

(ب) التنظيم الاستشارى :

وهو الذى يجمع بين التنفيذيين والاستشاريين . وتعتبر ادارة الأفراد وحدة استشارية تضم اخصائيين فى مجالات ادارة الأفراد . وقد توجد فى مستوى تنظيمى يسمح لها بخدمة كل المستويات الادارية . كما يتضح ذلك فى الشكل التالى :

موقع ادارة الأفراد فى التنظيم الاستشارى .

شكل رقم (١٤ ـ ١)

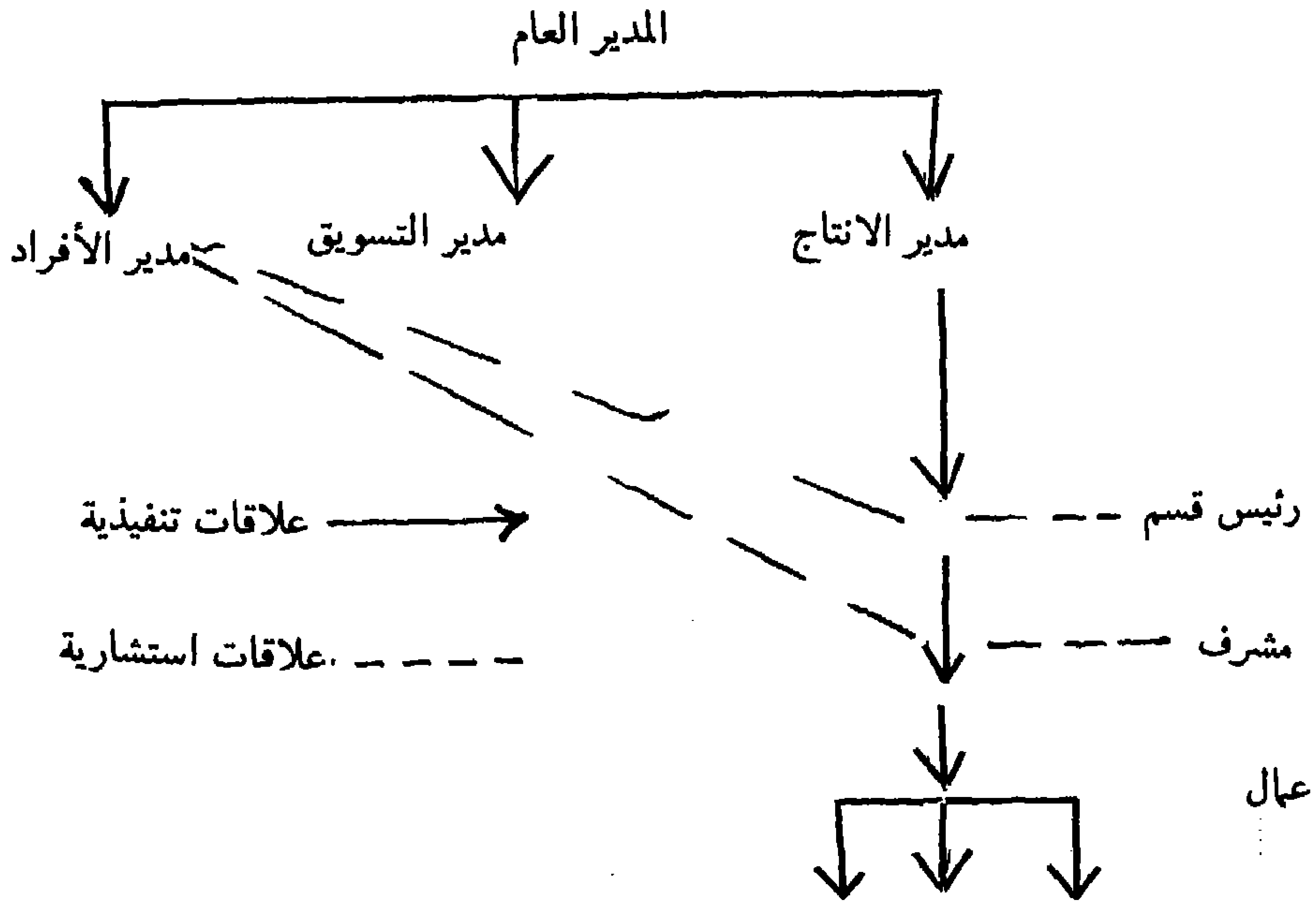


(جـ) التنظيم الوظيفى :

ويقوم على تقسيم العمل بين ادارة المنظمة واقسامها . وفيه يوضع الاستشاريون داخل خط السلطة والمسئولية ، بمعنى أن ادارة الأفراد تكون مسئولة أمام الادارة العليا للمنظمة ، ويكون لها فى نفس الوقت سلطة وظيفية على بعض المستويات الادارية . كما يتضح ذلك من الشكل التالى .

شكل رقم (١٤ - ٢)

موقع ادارة الأفراد فى التنظيم الوظيفى



ويعاب على هذا التنظيم خضوع وحدات الأفراد الفرعية لاشراف المديرين التنفيذيين فى الوقت الذى يخضعون فيه لسلطة مدير الادارة المركزية .

وعموما فان ادارة الافراد فى المنظمة الحديثة تمارس وظائف تنفيذية تنحصر فى توفير العمالة وتعويضها وتنميتها وصيانتها ، وفى الوقت نفسه تعتبر ادارة استشارية . أى أنها بالنسبة للتنظيم الادارى الشامل للمنظمة تعتبر وحدة استشارية ومعونة ولكنها داخليا تنقسم الى ادارت وأقسام ووحدات يكون كل منها مسئولا عن مجال من مجالات الأفراد أمام مدير الأفراد مسئولية وظيفية .

رابعا : مهام وظيفة الأفراد

نتناول فى هذا الجزء النشاطات التى تقوم بها ادارة الأفراد باعتبارها وظيفة منظمة ، حيث يمكن النظر الى وظيفة الأفراد من الناحية الاجرائية على أنها ، الوظيفة التى تشمل عددا من النشاطات أو الوظائف الهامة وهى :

- التوظيف
- التنمية
- التعويض المادى

الصيانة

(أ) وظيفة التوظيف :

يعتبر التوظيف الوظيفة المنطقية الأولى التى تضطلع بها ادارة الأفراد ، والتى تمثل البداية فى عملية توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة . وهى تنطوى عمليا على عدد من الوظائف أو النشاطات الهامة الأخرى حتى يكون التوظيف مؤديا للهدف المرجو منه . وهذه الوظائف هى :

- تحليل الوظائف وتوصيفها
- تخطيط القوى العاملة
- الاختبار والتعيين

وذلك لأن توصيف الوظائف يعتبر البداية الحقيقية لعمل ادارة الأفراد ، لأنه يحدد الأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة . فبمجرد تحديد أهداف المنظمة يبدأ تحديد النشاطات اللازمة للوصول الى هذه الأهداف ، ويليها تحديد العمليات اللازمة لهذه النشاطات ثم تحديد الأعمال المكونة لهذه العمليات ، وينتهى الأمر بتحديد الوظائف المكونة لكل عمل . وهنا ينتهى بناء التنظيم كهيكل ، وتبدأ مراحل بث الحياة فيه ، فتحدد مواصفات كل وظيفة ، وبعدها تحدد أوصاف من يريد شغل هذه الوظيفة ، لتبدأ عملية البحث عنهم فى سوق العمل .

ولا يقف الأمر عند هذا الحد . فلابد من تحديد حجم التوسعات المطلوبة ، والتغييرات المحتملة سواء فى طرق الأداء أو فى الهيكل التنظيمى ، أو فى نوعية التكنولوجيا المستخدمة ، حيث يؤخذ كل ذلك فى الحسبان عند تحديد الاعداد والنوعيات اللازمة مستقبلا من أفراد القوة العاملة . بالاضافة الى احتمالات انضمام الأفراد وانفصالهم عن المنظمة . أو تحديد معدل «دوران العمل» لأن كل ذلك يمثل الدعامات الرئيسية لتخطيط القوة العاملة ، والذى يعتبر بدوره أساسا فى عمليات التوظيف المستمرة باستمرار المنظمة .

ولكن ما يهمنا هنا فى هذا العرض الاشارة الى الخطوات أو المراحل الأساسية لعمليات التوظيف وهى :

- تخطيط احتياجات المنظمة من القوة العاملة كما ونوعا وتوقيتا .
- دراسة مصادر القوة العاملة أو سوق العمل .
- اختيار العاملين اللازمين .

والتى سنتناولها بايجاز على الوجه التالى :

(١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .

وحتى تقوم ادارة الأفراد بهذه الخطوة ، فانها تبدأ بتحليل هيكل القوى العاملة المتاحة - اذا كانت المنظمة موجودة فعلا - أو هيكل الوظائف المحددة ان كانت فى مرحلة البداية - وتحليل الهيكل المتوقع أو المطلوب مستقبلا ثم تحليل تركيب هذا الهيكل من حيث الاعداد والنوعيات الموجودة والمطلوبة ، وهو مايعرف بتخطيط القوة العاملة . حيث تصل من خلال هذا التحليل الى تحديدالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة أيضا .

وكما سبقت الاشارة فان تحليل الوظائف يعتبر البداية الموضوعية والعملية الأساسية التى تتيح للادارة كثيرا من المعلومات عن الوظائف والمهارات والأفراد . فهى تتكون من نشاطين أو عمليتين هما :

- توصيف الوظائف .
- تحديد مواصفات الوظيفة .

ويؤدى توصيف الوظائف الى تحديد محتوى كل منها وطريقة أدائها وكل ما يرتبط بها من مسئوليات مادية وبشرية . ولذلك يعتبر التوصيف بمثابة «معيار الوظيفة» أى المقياس الذى يقاس عليه أداؤها ، ومدى تحقيقها لهدفها . أما تحديد مواصفات الوظيفة ، فهو العملية التى ترتبط بالتحديد الدقيق لكافة المواصفات التى يجب أن تتوافر فيمن يشغلها ، كالخبرة ، والتأهيل والتدريب ، وباقى المواصفات الشخصية الأخرى ، من حيث دقة الأبصار أو قوة البدن أو الأمانة وغيرها . ولذلك فهى تعتبر بمثابة «معيار الموظف» أو المقياس الذى يقاس عليه مدى نجاح الاختيار للموظف . فعلى الرغم من تعدد استخدامات نتائج عملية تحليل الوظائف ، إلا أنها تعتبر فى هذه المرحلة أحد المعايير التى يمكن استخدامها فى اختبار العاملين للوظائف المختلفة بالمنظمة .

أما تحديد الأعداد المطلوبة لشغل الوظائف فكما سبقت الاشارة نجد أنها تتطلب معرفة حجم العمل الخاص بالمنظمة عن الفترة المقبلة التى يخطط لها وترجمته فى شكل الاعداد اللازمة لانجازه ، لأن تخطيط القوة العاملة يتطلب تحليل .

- عبء العمل .
- قوة العمل .

هذا وتتم الترجمة وفقا لمعدلات الأداء الضرورية والتى قد تبنى على معلومات تاريخية سابقة خاصة بالاداء أو تبنى خصيصا لهذا الغرض ، حيث يتحدد هذا العدد من العمالة بقسمة حجم

النشاط ذاته ـ من واقع رقم المبيعات أو رقم الانتاج المطلوب أو المحدد ـ على معدلات الأداء لكل نوعية من الأعمال .

وأخيرا فانه يجب على ادارة الأفراد تحليل هيكل القوة العاملة بالمنظمة والذى يتطلب معرفة اعداد العاملين ونوعياتهم ثم قياس كافة المعدلات التى تؤثر على وجودهم واستمرارهم بالمنظمة ، مثل معدلات القياس والانفصال وترك الخدمة لأى سبب . حيث يمثل الفرق بين القوة العاملة المقررة وبين القوة العاملة المتاحة ـ بعد الأخذ فى الاعتبار المعدلات المذكورة ـ حجم القوة العاملة المطلوب البحث عنها فى سوق العمل واختيارها للعمل بالمنظمة .

(٢) دراسة مصادرة القوة العاملة :

عندما تنتهى ادارة الأفراد من تحديد احتياجات المنظمة من القوة العاملة بالاعداد والنوعيات المناسبة ، تكون الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التوظيف قد انتهت . وهنا تبدأ الخطوة أو المرحلة الثانية ، وهى الخاصة بكيفية جذب الأفراد أو استقطابهم للعمل بالمنظمة والتى ترتبط بدراسة جميع مصادر القوة العاملة وتنيمة هذه المصادر .

وتنقسم مصادر القوة العاملة الى قسمين :

ـ مصادر داخلية .

ـ مصادر خارجية .

وتعتمد المصادر الداخلية على توافر سجلات أو قوائم بالعاملين داخل المنظمة ، تتوافر فيها كافة المعلومات عنهم ، وعلى مدى وجود نظام للمعلومات ، أو ادارة للمعلومات خاصة بالوظائف الحالية وشاغليها ، لأن هذا يساهم فى تنمية هذا النوع من المصادر ، الى جانب أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتساعد الادارة على الاختيار الدقيق والفعال نظرا للمعرفة السابقة بالمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

وهذا لايعنى أن مجرد تنمية المصادر الداخلية ينحصر فى هذه الجزئية . بل يتعداها الى سياسة تشغيل أبناء العاملين وذويهم ومن لهم صلة بهم كمصدر خارجى وداخلى حيث يسهم ذلك فى تحسين عملية الاختيار ، لأن من يرشح قريبا له يكون كمن يتعهد بصلاحيته ، فضلا عما فى ذلك من اشباع تقدمه المنظمة للحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين .

وهذا لايعنى اطلاقا الاستغناء عن المصادر الخارجية ، خصوصا بالنسبة للوظائف الشاغرة فى بداية السلم الوظيفى ، أو كما يطلق عليه احيانا «درجات التعيين» . وتعتمد المصادر الخارجية على عدة وسائل :

ـ الاعلان عن الوظائف الشاغرة فى الوسائل المناسبة .

ـ الاتصال بمكاتب العمل أو التوظيف العامة .

ـ الاتصال بمكاتب التوظيف الخاصة .

ـ الجامعات والمعاهد والمدارس .

- النقابات العمالية .
- التوصيات الشخصية للعاملين الحاليين .

وعند اختيار المصادر يجب على المنظمة المفاضلة بين المصدرين ، ان لم يكن هناك سياسة خاصة فى هذا الصدد ، وأن تستخدم الوسيلة التى تراها أكثر مناسبة للوظيفة أو الوظائف التى يراد شغلها ، حتى يمكن خفض التكلفة الى أدنى حد ممكن ، دون أن تتأثر عملية الاختيار الدقيق للعاملين .

ولا يقتصر الأمر على ذلك عند الاختيار ، فلابد من دراسة أسواق العمل الداخلية والخارجية ومعرفة مايمكن أن تقدمه هذه المصادر من النوعيات المختلفة للعمالة .

(٣) اختيار العاملين اللازمين :

بعد انتهاء ادارة الافراد - بالمشاركة مع ادارة المنظمة - فى تحديد القوة العاملة المطلوبة كما ونوعا وتوقيتا ، وانتهت كذلك من تحديد انسب المصادر للحصول على هذه القوة العاملة ، ونجحت فى استقطاب أو اجتذاب بعض العاملين الحاليين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، فان الوظيفة الفرعية التالية لذلك هو التى تتعلق بالاختيار لأفضل العناصر من بين المتقدمين للالتحاق بالمنظمة وتعيين من يتم اختيارهم .

وتحتوى وظيفة الاختيار على عدد من الخطوات التى تستهدف محاولة دراسة مدى توافر الخواص والخصائص والمؤهلات المطلوبة للوظائف فى المتقدمين لشغلها ، أو بعبارة أخرى ، دراسة مدى التوافق بين الفرد وبين الوظيفة ، أو مجرد التنبؤ بتوافق معها مستقبلا ، ونجاح الموظف فى أدائها . أيضا لابد من توقع توافق كذلك مع بيئة المنظمة من الداخل ، سياستها ونظمها ولوائحها والعلاقات بينه وبين الاخرين فيها ، الأمر الذى يجعل من عملية الاختيار الدقيق وظيفة ذات أهمية متزايدة .

كما أن عملية الاختيار الدقيق للعمالة تحتاج الى مهارات عالية من القائمين بها تلافيا لما قد يترتب على الاختيار الخطأ ، سواء كان هذا الخطأ فى تعيين فرد غير صالح أو استبعاد آخر أكثر صلاحية . وكلا الخطأين يؤدى الى ارتفاع تكاليف عملية الاختيار من ناحية واحتمال تعطل بعض الأعمال من ناحية أخرى ، بما فى ذلك من احتمال ضياع فرص اكتساب عملاء جدد أو عملاء حاليين لعدم وفاء المنظمة بالتزامها تجاههم من حيث تقديم السلعة أو الخدمة فى الزمان والمكان المناسبين .

وعموما فان وظيفة الاختيار تقوم على الخطوات التالية كخطوات رئيسية :

١ - المقابلة المبدئية ، والتى تهدف الى استبعاد غير المستوفين لشروط شغل الوظيفة من خلال مراجعة طلب التوظيف أو غيره حتى يقل عبء العمل المرتبط بعملية الاختيار ، فالاختيار سيكون من بين عدد أقل .

٢ - تحليل طلب التوظيف ، أو ما يطلق عليه احيانا طلب الاستخدام أو الالتحاق بالمنظمة ، للتحقق من مدى مطابقة البيانات الواردة به لنوع المواصفات المطلوبة من ناحية ، وللتنبؤ من خلالها بفاعلية الفرد فى العمل من جهة أخرى ، وفقا للمعايير الموضوعة لهذه الفاعلية . وهنا أيضا يتم استبعاد الذين لاتتوفر فيهم الشروط المطلوبة .

٣ - توجيه الاختبارات اللازمة ، والتى يمكن من خلالها الحكم على قدرات المتقدمين ، حيث تنقسم هذه الاختبارات الى قسمين أساسيين : الاختبارات المكتوبة ، أى المصممة خصيصا لقياس جوانب معينة فى الفرد ، انطلاقا من محتوى الوظيفة ، والاختبارات الشفوية والتى تتم من خلال المقابلة الشخصية للمتقدمين .

وتشمل الاختبارات المكتوبة اختبارات الأداء واختبارات الذكاء واختبارات القدرات واختبارات الحكم على الشخصية وغيرها . ولهذا لابد أن تتصف هذه الاختبارات بالصدق والثبات حتى تكون معيارا سليما للاختيار . بمعنى أن تكون قادرة على قياس ما صممت من أجله ، وأن تعطى نفس النتائج تقريبا كلما أعيد تطبيقها .

٤ - المقابلة الشخصية للمتقدمين .. وهى وسيلة للاختبارات الشفوية من جهة ووسيلة لجمع المعلومات التى يراد الحصول عليها عن المتقدمين للوظائف ولا تقدمها الاختبارات مثل قوة الملاحظة من جهة أخرى . إلا أنها فى نفس الوقت تعتبر وسيلة غير موضوعية ، حيث لايمكن التأكد من دقتها وصدقها ، الأمر الذى يتطلب ضرورة التخطيط والاعداد لها وتحديد أسلوب ادارتها وكيفية انهائها والتقييم النهائى لها .

وعادة ما تلجأ بعض المنظمات الى ادارة المقابلة بأكثر من شخص يقوم بها حتى يمكن التقليل من عدم موضوعيتها . ويلى ذلك خطوات أخرى يجب استيفاؤها كالكشف الطبى على المتقدمين لتقـ ـير مدى صلاحيتهم جسمانيا ، ثم تقديم من تثبت صلاحيته منهم ، وفقا للخطوات السابقة ، والتى تعتبر بمثابة مصافى متتالية الى رؤساء الوحدات الادارية التى سيعملون بها .

وعند ذلك تكون عملية الاختيار قد انتهت ويتم تعيين الافراد الجدد ولكن بصفة مبدئية ، حيث لايتم التعيين النهائى أو التسكين على الوظيفة إلا بعد أن يجتاز من يعينون فترة اختبار فعلى يتم فيها الحكم النهائى على مدى صلاحيتهم للتوافق مع متطلبات الوظيفة ومع واقع المنظمة أيضا ، ومن ثم يعينون بشكل دائم كأعضاء جدد فى المنظمة .

(ب) وظيـــفة التعويض المادى :

بعد الانتهاء من الاختبار والتعيين فان على ادارة الافراد أن تحدد لهم ـ بالمشاركة مع ادارة المنظمة ـ مقدار التعويض المادى المناسب والذى يجب دفعه لهم مقابل الجهود التى يقدمونها للمنظمة .

وتتطلب هذه الوظيفة الرئيسية الثانية من وظائف ادارة الأفراد عددا من الوظائف الفرعية هى :

(١) تقييم الوظائف :

وتعنى عملية تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة . وتعتمد هذه المقارنة على مقومات الوظائف من واجبات ومسئوليات ومطالب تأهيل مختلفة (تعليم ، خبرة) ومقدار ما يبذل فيها من مجهود ذهنى ومجهود جسمى الى غير ذلك من اشتراطات شغلها .

وهناك طرق لتقويم الوظائف منها ما يقوم على تحديد الأهمية النسبية للوظيفة ككل أو كوحدة واحدة دون قياس كمى لمحتوياتها وابعادها ، وهى ماتعرف بطرق التقييم الوصفية . كما أن هناك طرقا تقوم على التقرير الكمى للوظيفة ، أى ترجمة القيم النسبية للوظائف بمعيار كمى ، وهى ما تعرف بطرق التقييم الكمية .

ويشيع استخدام طريقتين من النوع الأول (الوصفية) وهما طريقة المراتب وطريقة التدرج . كما يشيع استخدام طريقتين أيضا من النوع الثانى (الكمية) وهما :

طريقة التقييم بالنقط ، وطريقة العوامل المقارنة . إلا أنه توجد طرق أخرى موضوعية ولكنها غير شائعة الاستخدام كالمقاييس الدالة الأبعاد الوظيفية ، والنطاق الزمنى لحرية التصرف ، ويغلب استخدامها للوظائف الادارية .

فاذا انتهت عملية تقييم الوظائف تبدأ عملية التعرف على طبيعة الأجور والرواتب وما يتبعها من تحديد نظم التعويض المادى الاضافية اللازمة لتحفيز العاملين .

(٢) الأجور والرواتب :

من المهام الصعبة التى تواجهها ادارة الأفراد فى المنظمات المختلفة تلك العملية المتعلقة بادارة نظم الأجور والرواتب[١] حيث لايوجد حل واحد لمشكلاتها ، لأنه من الصعب أن يتفق جميع الأطراف من مختلف المنظمات على مستوى معين للاجور والرواتب . وعلى الرغم من أن التحليل الاقتصادى «قانون العرض والطلب فى سوق العمل» يمكن أن يفسر كيفية تسعير الجهد البشرى ، إلا أنه لايوجد نموذج اقتصادى واحد يمكن تطبيقه ، للتحديد الدقيق للأجور والرواتب .

وعموما فان الادارة والعاملين مجبورون على التعامل معا فى هذا الصدد أى فى ظل قيود وحدود معينة ، كالظروف الاقتصادية ، والظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة ومستوى الأجر السائد فى المنظمات المماثلة . وقد يتعدى الأمر ذلك الى مستوى الأجر السائد فى دول المنطقة .

---

(١) اصطلح على اطلاق (الأجور) على ما يتقاضاه العاملون وأن يطلق لفظ (الرواتب) على ما تتقاضاه هيئة الادارة والوظائف المساعدة لها . أى أن الأجور لا تخضع لعامل الوقت بقدر خضوعها لعامل الانتاج ، فى حين أن الرواتب تدفع مقابل فترة زمنية معينة .

كما أن الدولة قد تضع ما يسمى (الحد الأدنى للأجور) حفاظا منها على ضمان مستوى معيشى معين لأفرادها ، فلا تستطيع أى منظمة أن تدفع أقل من هذا الحد ، والا اعتبرت مخالفة للنظام العام ، ولكنها تستطيع طبعا أن تدفع أكثر مادامت قادرة على الدفع وتسمح لها ظروفها بذلك .

كما يوجد أيضا ما يسمى (الحد الأقصى للأجور) وهو الحد الاقتصادى الذى لا تستطيع المنظمة أن تتجاوزه والا تعرضت لمخاطر الخسارة أو الافلاس .

ولاشك أن الحد الاقتصادى شيء غير متفق عليه ، فقد يختلف من منظمة لأخرى وفقا للاعتبارات الخاصة بكل منظمة ، إلا أنه توجد بين الحدين (الأدنى والأقصى) مجموعة غير قليلة النقاط التى يمكن أو يجب على كل من الادارة والعاملين أن يتفقوا عليها ، وان كانت النقطة المثلى هى التى تحقق نوعا من الرضا أو الاشباع النسبى للعاملين والادارة فى نفس الوقت . ذلك الرضا أو الاشباع الذى يتوقف على معدل الأجور والرواتب السائدة ، والذى يتأثر أو يجب أن يأخذ فى الاعتبار مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة .

وعموما فان الأمر يتطلب الالمام بطرق تحديد الأجور بشكل موضوعى ، وهى طرق تقييم الوظائف ، باعتبارها الأساس الموضوعى فى هذا الصدد ، حيث أن هذا التقييم ينطوى على عدة خطوات بصرف النظر عن الطريقة المتبعة ، وصفية كانت أو كمية كما سبقت الاشارة ـ ويمكن اجمالها فيما يلى :

١ – حصر عدد الوظائف المراد تقييمها ثم تصنيفها وفقا لطبيعتها ثم تجميع وظائف كل مجموعة . فعلى سبيل المثال مجموعة الوظائف الادارية ، ومجموعة الوظائف الفنية ، ومجموعة الوظائف الكتابية وهكذا ، حيث لايمكن الجمع بين وظائف أكثر من مجموعة فى برنامج واحد للتقييم .

٢ – تحليل الوظائف وتوصيفها ، بمعنى تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات الخاصة بكل وظيفة وتحديد طبيعة العلاقات بين الوظائف .

٣ – اختيار عناصر التقييم ، والتى عادة ما تنصب على المؤهل والخبرة والمسئولية عن الأفراد الآخرين وعن الآلات والأموال وحجم الإشراف وكذلك ظروف العمل المادية المختلفة .

٤ – اجراء استقصاء لجمع بيانات مستويات الأجور والرواتب السائدة بالنسبة للوظائف التى يصعب تحديد وقياس طبيعة عملها .

٥ – تشكيل لجنة التقييم من المتخصصين فى هذا المجال وبرئاسة مدير ادارة الأفراد عادة ـ وكذلك مدير الادارة بالمنظمة أو بعضهم كأعضاء فى اللجنة .

٦ – اختيار طريقة التقييم المناسبة وتجربتها ، وتقييم النتائج النهائية ، وتكرار المحاولة وصولا الى التقييم المناسب والذى يحقق التوازن الداخلى والخارجى ، أى تناسب الأجور مع طبيعة الوظائف ، ومع المرتبات والأجور السائدة خارج المنظمة .

نظـــم دفـــع الأجـــور :

يمكن التفرقة بين مجموعتين من نظم الدفع للأجور والرواتب وهما :

- الدفع على أساس الوقت أو الزمن .
- الدفع على أساس الانتاج أو مايسمى «القطعة المنتجة» .

أما الدفع على أساس الوقت فيقوم على أساس أن المقابل المادى يدفع عن وحدة زمنية دون اعتبار لكمية الانتاج ، من خلال ضرب عدد ساعات العمل فى أجر الساعة ، أو على أساس شهرى كما هو متبع مع العمالة الإدارية . ويمكن اعتماد الدفع على أساس الوقت عند صعوبة قياس انتاج الفرد بوحدات كمية أو صعوبة تتميز عن غيره وعدم امكانية تحكم الفرد فى الانتاج أو عدم وضوح العلاقة بين جهد الفرد وبين الانتاج ، وعند تكرار الأعطال أو الاهتمام بالجودة أكثر من الكم . إلا أن هناك احتمالا أن تنخفض فعالية المنظمة فى ظل هذا النظام وصعوبة أعباء الاشراف على الادارة وصعوبة تقدير تكاليف العمل .

وأما الدفع على أساس الانتاج فيتم عن طريق ربط الأجر بمقدار ما يحققه الفرد من انتاج ، وعادة مايسمى هذا النظام . «نظام الأجور التشجيعية» وقد يكون تحديد أجرد الفرد فى ضوء عدد الوحدات المنتجة ، سواء على أساس أجرموحد للقطعة أو اجر متغير لها . فيكون للقطعة سعران أحدهما سعر عادى والآخر تشجيعى لحفز الفرد على زيادة الانتاج .

ويمكن الاعتماد على الدفع على أساس الانتاج فى حالة امكانية قياس الانتاج أو الاهتمام بالكم أكثر من الجودة ، وفى حالة عدم فعالية الاشراف أو صعوبة متابعة الأداء الفردى من جانب المشرفين . إلا أن هناك صعوبة فى وضع المقاييس للانتاج وعدم تركيز على الجودة ، فضلا عن عدم عدالته بالنسبة لمحدودى الكفاءة .

ومن هنا فان اختيار نظام الدفع الذى تعتمد عليه المنظمة يحتاج الى دراسة موضوعية ، حيث يجب أن تكون طريقة الدفع واضحة للعاملين وسريعة قدر الامكان ، وأن يغطى النظام كل العاملين الذين تتناسب وظائفهم معه .

(٣) نظام الحوافز الماديـــة :

وأما الجانب الاخير لوظيفة التعويض المادى عن الجهود التى يبذلها العاملون فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة فانه الجانب المتمثل فى وظيفة التحفيز من جانبه المادى باعتباره من ملحقات الأجور والرواتب من ناحية ، وأنه يمثل وجهة نظر المنظمة التزاما ماديا تأمل من ورائه زيادة معدل العائد المادى من جهة أخرى .

وقد لاتكون الحوافز المادية هى الدافع الوحيد الذى يحرك سلوك العاملين ويحفزهم على العمل والأداء بفاعلية . فالمعروف أن الانسان تحركه مجموعات مختلفة من الدوافع ، وأن هذه المجموعات فى أبسط صورها تمثل الحاجات المادية والحاجات الاجتماعية والحاجات النفسية . إلا أن وجود أنواع أخرى من الدوافع لا يقلل من شأن الحوافز المادية ولا أهميتها كإحدى

الحاجات الأساسية التى يسعى الفرد الى اشباعها والتى قد تساعده فى اشباع كافة احتياجاته أيضا .

وقد نجحت الى حد ما الادارة الصناعية فى محاولاتها لايجاد معادلة أو معادلات يمكن استخدامها فى تحفيز العاملين على تحقيق أرقام انتاج أعلى منذ بداية القرن العشرين والى الآن . ولهذا تعددت الأسس التى قامت عليها نظم الحوافز من تجربة لأخرى . فمنها ما يقوم على أساس كمية الانتاج وجودته ومنها ما يقوم على الوقت الذى يستغرقه الانتاج ، ومنها مايقوم على كمية الفاقد أو العادم . بمعنى أن بعضها ربط بين تحفيز الأفراد ماديا وبين زيادة الانتاج كما ونوعا ، وبعضها ربط بين تحفيزهم وبين تقليل كمية الوقت المستغرق فى الانتاج باعتباره من العناصر الهامة للتكاليف ، ومنها ما ربط بين تقليل الفاقد والعادم وبين التحفيز المادى للعاملين .

ولكنها جميعا ـ وبصرف النظر عن الأساس الذى قامت عليه ـ استهدفت حفز العاملين وتحريك سلوكهم فى الاتجاه الإيجابى نحو تحقيق أهـــداف المنظمة وإلى زيادة ما يتقاضونه مقابلها فى نفس الوقت . وبصرف النظر أيضا عن الاختلافات فى نظم الحوافز ذاتها إلا أنه يمكن القول أنها جميعا يجب أن تقوم على مجموعة من الخصائص التى أهمها مايلى :

١ ـ الوضوح والبساطة ، بمعنى أن تكون مفهومه من قبل جميع العاملين .

٢ ـ العدالة والقبول من جميع العاملين .

٣ ـ أخذ الظروف المحلية فى الاعتبار وخصوصا الجانب الاقتصادى والاجتماعى .

٤ ـ المرونة بحيث يسمح بتعديلها وتطويرها أو حتى تغييرها اذا لزم الأمر .

وطبيعى أن الالتزام بهذه الخصائص كمعايير لوضع نظام الحوافز وتعميمه يمكن أن يؤدى الى الاقلال من التفاوت بين نظم الحوافز من ناحية ومن درجة موضوعيتها من ناحية أخرى حيث لامبرر للتفاوت بين النظم فى المنظمات التى تعمل فى مجال واحد وفى مجتمع واحد . ولعل هذا يزيد من درجة فعالية الحوافز فى حفز العاملين وحثهم على بذل جهودهم وتطوير أدائهم .

وبصفة عامة فان نظم الحوافز تنقسم الى قسمين :

١ ـ نظم الحوافز الفردية .

٢ ـ نظم الحوافز الجماعية .

وتقوم النظم الفردية على ميزة رئيسية وهى أنها تبنى أساسا على انتاجية الفرد الواحد . كما تقوم النظم الجماعية على ميزة رئيسية وهى أنها تبنى أساس على انتاجية الجماعة ذاتها . وبالاضافة الى ذلك فان لكل من النظم الفردية والنظم الجماعية مزاياها وعيوبها ، وربما فضل البعض الحوافز الفردية على الحوافز الجماعية باعتبار أن الجماعية قد ينظر اليها من جانب بعض العاملين على أنها مجرد حق مكتسب أو أنها زيادة فى الدخل لسد بعض الثغرات فى نظم الأجور لأنها لاتفرق بين المجد والمهمل من العاملين . وربما فضل البعض الحوافز الجماعية كما

هو ملموس من الاتجاه الحديث الذى ينظر الى داخل المنظمة من خلال مفهوم النظم ، أى أن العمل فى النهاية عمل جماعى لصالح المنظمة ككل .

ومع ذلك فان التفرقة بين النظريتين لنظم الحوافز أنها تقع على عاتق الادارة للمنظمة ، فان كانت الضرورة تقضى بالتفرقة فان تفضيل جانب الحوافز الجماعية يقوم على أن النظرة التى تفرق بين التنفيذيين والاستشاريين نظرة لم تعد سليمة أو موضوعية ، وليس لها ما يبررها ، لأن منهج القطعة الذى يتصف بتعدد وتشابك العلاقات داخل المنظمة ، لاتستقيم مع مفهومه فكرة التفرقة بين الأجزاء المكونة له . أما الأشكال التى تكون عليها عملية الحفز وفقا للنظام الذى تختاره المنظمة فهى متنوعة ومتباينة أيضا ، فقد تكون شكلا أو أكثر مما يلى :

١ ـ الحوافز النقدية التى تدفع للعاملين بصفة دورية ارتباطا بالانتاج كما ونوعا أو بالوقت أو غير ذلك .

٢ ـ صناديق الاقتراحات : والتى تتيح للعاملين باقتراح ما يرونه لزيادة الانتاج أو تقليل التكاليف أو غير ذلك . وتقوم المنظمة بدفع حافز نقدى وفقا لما يسفر عنه الاقتراح من وفورات ، ويكون فى شكل نسبة مئوية معينة ، وقد يكون فرديا أو جماعيا .

٣ ـ الاشتراك فى الأرباح ، بمعنى أن المنظمة تقدم للعاملين جزءا من الأرباح المحققة ونسبة مئوية منها يتفق عليها .

٤ ـ تمليك الأسهم حيث تلجأ بعض المنظمات أحيانا الى توزيع بعض أسهمها على العاملين بنسبة معينة كحافز لهم على الأداء الجيد .

(جـ) وظيفة التنيمة :

وكغيرها من الوظائف الرئيسية لادارة الأفراد بالمنظمة فان وظيفة التنمية تنطوى على عدد من الوظائف الفرعية بعضها يتعلق بالتنمية الذاتية والموضوعية ويتمثل فى رفع كفاءة الأفراد بالتدريب ، وبعضها يتعلق بالتنمية المادية ، كنتيجة للتنمية الموضوعية ، كالترقية والترفيع . وفيما يلى عرض موجز لهذين الجانبين أو الوظيفة الفرعية .

(١) التدريب :

١ - تعريف وأهداف التدريب :

هو العملية التى تقوم على تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لأدائهم لأعمالهم بفعالية . ومن هذا المفهوم فانه يمكن تحديد أهداف التدريب فيما يلى :

ـ الارتقاء بمستوى الأداء الفردى والجماعة . وهذا الهدف يرتبط بتحقيق سرعة الأداء ودقته وارتفاع الانتاجية .

ـ اكساب الأفراد والجماعات المعلومات الحديثة المرتبطة بأعمالهم .

ـ تطوير الخبرات والمهارات اللازمة للأفراد .

ـ تطوير الاتجاهات والسلوكيات بما يؤدى الى اكساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدى الى زيادة فعالية الأداء وتقليل الجهود اللازمة له .

ـ تحسين العلاقات بين العاملين على مختلف مستوياتهم .

ـ زيادة قدرة القائد على الاختيار السليم من بين القواعد والأصول الادارية بما يتناسب والمواقف الادارية والمشكلات المختلفة التى تواجهه .

ـ زيادة قدرة القائد على التحليل الموضوعى للمشكلات ورؤيتها مع الآثار المترتبة عليها ، سواء فى وضعها الحالى أو احتمالاتها فى المستقبل .

ـ زيادة قدرة المدير على اتخاذ القرارات الادارية الأكثر مناسبة ، مع الأخذ فى الاعتبار لردود الفعل المتوقعة لها .

ومما سبق يمكن القول أن التدريب يعمل فى اتجاهين متكاملين وهما : الأفراد والجماعات ومشكلات تنميتهم وتغيير سلوكهم الى الأفضل . وكذلك المنظمة وتطويرها وحل مشكلاتها .

وهذان الاتجاهان يمثلان اهتمامات للقادة الاداريين بالمنظمات المختلفة ، الأمر الذى يلقى بمسئولية تنظيم التدريب وادارته ومتابعته وتقويمه وتطويره ، على عاتق هؤلاء القادة . فلابد أن يكون التدريب معتمدا على سياسات وخطط تستهدف الوصول الى تحقيق أهداف محددة ، وأن يكون مبنيا على احتياجات واقعية فعلية لمواجهة متطلبات الوظائف المختلفة . كما يجب أن يكون شاملا لكل أنواع العاملين ، ومتطورا فى تنفيذه وفى أساليبه وفى فنونه ، ومعتمدا على التقويم لكل مراحله ولمن يتلقونه .

٢ ـ مستويات التدريب :

يمكن النظر الى التدريب من مستويين وهما :

ـ أنواع التدريب وفقا لاحتياجات الأفراد والجماعات .

ـ أنواع التدريب وفقا لاحتياجات المنظمة .

أما المستوى الأول فيشمل أنواع التدريب التالية :

ـ تدريب العاملين الجدد .

ـ التدريب الوظيفى أو التخصصى على الوظائف التى سيتولونها .

ـ التدريب أثناء العمل لتحسين مستوى الأفراد .

ـ تجديد المعلومات لد العاملين بكل جديد فى مجال تخصصهم .

ـ اعادة التدريب لتدريب الأفراد لشغل وظائف أعلى .

ـ وأما بالنسبة للمستوى الثانى فانه يشمل الأنواع الآتية .

ـ برامج التدريب التخصصى .

ـ برامج التدريب النمطى للأعمال المتشابهة كالسكرتارية والحفظ وغيرها .

ـ برامج التدريب الادارى ـ وهى التى توجه لمستوى الاشراف الأول والادارة الوسطى والادارة العليا .

ـ برامج التدريب المهنى أو الفنى وهو الذى يقدم للحرفيين الذين تقوم أعمالهم على المجهود البدنى .

٣ - أبعاد العملية التدريبية :

تقوم العملية التدريبية مثلها فى ذلك مثل أى وظيفة منظمة ـ على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها . أما التخطيط للتدريب فانه يقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهتها بالامكانيات المتاحة ، ومن ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأولويات ودرجة الحاح الحاجات . حيث تمثل الحاجة الى التدريب الفرق بين مستوى الأداء الحالى ومستوى الأداء المطلوب ، سواء على المستوى الفردى أو الجماعى . وتتبلور فى المعارف والخبرات والمهارات والمعلومات التى يجب تزويد العاملين بها ، وفى التطبيق العملى لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك التغيير فى اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم . أى أنها الاجابة على الاسئلة التالية :

- من هم الأفراد أو الجماعات المطلوب تدريبهم ؟
- مانوع التدريب اللازم لهم ؟ ومامداه ؟

٤ - أنـــواع احتياجـات التدريب :

يمكن تقسيم احتياجات التدريب من حيث درجة حاجتها الى اجراء دراسات وتحليلات مختلفة داخل المنظمة الى نوعين :

احتياجات واضحة ، وأخرى غير واضحة . فمن النوع الأول يمكن اعتبار المؤشرات التالية دليلا على وجود احتياجات فى المجالات الآتية :

- رغبة الأفراد فى الانتقال من وحدة الى أخرى داخل المنظمة وموافقة المسئولين على ذلك .
- تطبيق نظم جديدة لابد من الألمام بها .
- سوء العلاقة بين العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين جمهور المتعاملين مع المنظمة .
- كثرة الغياب والتأخير .
- ارتفاع معدل دوران العمل فى بعض الوحدات الادارية .
- انخفاض معدلات الانتاج كما وكيفا أو هبوط مستوى الخدمة .
- الاهمال فى معالجة المواد أو استعمال الادوات والأجهزة .
- وجود تقارير تشير الى هبوط مستوى الأداء .
- عدم الرضا لدى العاملين أو الهروب من تحمل المسئولية .

كما أن هناك احتياجات غير واضحة وتحتاج فى الوصول اليها الى استخدام وسائل خاصة للتعرف عليها وتحديدها . كالمقابلات الشخصية أو الاستقصاءات وتحليل معدلات الأداء ودراسة نتائج العمليات أو غير ذلك من الوسائل . كما تحتاج الى بعض المصادر التى يمكن أن تساعد مخطط التدريب من اكتشافها وقياسهاعمليا ، كتقارير الانتاج والصيانة والكفاءة

الدورية والمتابعة والتفتيش والرقابة وغيرها من المصادر . وعموما فان تحديد الاحتياجات التدريبية غير الواضحة يعتمد على :

ـ تحليل التنظيم من حيث الأهداف والموارد المتاحة وطريق توزيعها وطريقة توزيع الأعمال على الأفراد .

ـ تحليل العمليات من حيث الواجبات والمسئوليات المنوطة بالأفراد ، وما يجب قيام كل منهم به ، ومايجب أن يصدر عنه من مظاهر السلوك .

ـ تحليل الأفراد من حيث قيامهم بالواجبات والمسئوليات ومايجب أن يتوافر فى كل منهم من اشتراطات .

وفى هذه المرحلة يجيب مصمم البرنامج على تساؤلات مثل ، ماذا يجب أن يتضمن البرنامج ، وما ذا ينبغى ، وماذا يجب أن يشتمل عليه من موضوعات ، حيث يجب أن تتدرج الموضوعات من الأسهل الى الأصعب أو من المعلوم الى المجهول .

ويلى ذلك بدء التنفيذ الفعلى للبرنامج فى صورة اعداد الاماكن والمساعدات والوسائل التدريبية واستقبال الدارسين أو المتدربين . وعادة مايكون البرنامج التدريبى منفذا على دورات متتابعة اذا كان عدد المحتاجين للتدريب أكثر من طاقة المدرب أو المكان أو أكثر من امكانية الاستغناء عنهم فى وقت واحد . لهذا تعمد المنظمات الى التدريب تحقيقا لما يلى :

ـ القضاء على التضارب من ايفاد المحتاجين للتدريب للدورات المختلفة ، واحداث التوازن بين حاجة العمل وحاجة الفرد التدريبية ، والتأكد من أن تلقى الأفراد للتدريب لايؤثر على حسن سير العمل والانتظام .

ـ مساعدة الرؤساء المباشرين على جدولة العمل بوحداتهم مسبقا وقبل بدء الدورات التى يشترك فيهامرءوسيهم كمتدربين ، بحيث يتم عقد الدورات فى الأوقات التى تقل فيها ضغوط العمل .

ـ ايجاد نوع من التنسيق بين الدورات والدارسين فيها بحيث تسهل كل دورة لانجاح الأخرى ، كان تكون دورات الادارة الوسطى قبل دورات الادارة الاشرافية .

وفى هذا المجال فان تنفيذ التدريب يحتاج الى اختيار مدربين تتوافر فيهم قدرات معينة ، كالتحضير الجيد للمادة التدريبية ، والتقويم السليم للموضوعات ، والدراية التامة بأساليب التدريب المناسبة للمادة التى يقدمها والتى يجب أن يكون ملما بها الماما تاما ، وكذلك الاستخدام الصحيح للمساعدات ووسائل الايضاح وكيفية التعامل مع المتدربين . القدرة على تصميم الاختبارات وقياس فعالية التدريب .

كما يقتضى الأمر الاختيار الدقيق للأساليب التدريبية من محاضرات وندوات ومؤتمرات ومناقشات وغيرها . وكذلك الاختيار الدقيق للمساعدات سواء كانت سمعية أو بصرية أم كليهما فى ضوء بعض الاعتبارات الموضوعية ، كتحقيقها لزيادة فهم الدارسين واستيعابهم وسهولة استخدامها وحداثتها ، وامكانية رؤيتها بكل وضوح .

٥ - متابعة التدريب وتقويمه :

وتعنى المتابعة جمع البيانات عن مدى سير النشاط التدريبى فى اطار الخطة الموضوعة وعن مدى كفاءة التنفيذ . فى حين يعنى التقييم التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهدافه . وقد يتناول التقييم العملية التدريبية من بدايتها الى نهايتها . فيبدأ بتقييم كيفية التعرف على الاحتياجات ورصد الامكانات ووضع الخطة والبرمجة الزمنية لها ، وقياس مدى النجاح فى تصميم البرامج واختيار المدربين والوسائل والمساعدات . كما يتناول كذلك الدارسين والمدربين ، ولعل الجزء الهام هو تقييم الدارسين من حيث درجة ايمانهم باهمية التدريب وفائدته لهم ولمنظمتهم وللمجتمع بصفة عامة . وكذلك مدى قبولهم وتجاوبهم واستجاباتهم خلال فترة التلقين ثم قياس ما تعلموه من خلاله وأثر ذلك التعلم على سلوكهم ، وما يترتب على تطوير سلوكهم من نتائج إيجابية على الادارة وبصفة عامة فانه يمكن القول أن تدريب العمالة غير الادارية يؤدى عادة الى نتائج مرغوب فيها فى صورة زيادة كمية الانتاج وجودته ، وانخفاض معدلات الحوادث الصناعية واصابات العمل ، والاقلال من درجة الاشراف واعبائه ، وزيادة المرونة والاستقرار داخل المنظمة . هذا بالاضافة الى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ورفع معنوياتهم . إلا أن الأمر يتطلب توافر الدافع لدى جميع الرؤساء على رفع كفاءة العاملين على اعتبار أنه مسئولية مباشرة لكل منهم ، أيا كان موقعه ، لأن دور ادارة الأفراد ـ أو المسئول عن التدريب فيها ـ يكاد ينحصر فى توحيد وتوجيه العملية التدريبية وتحقيق أقصى العائدات الاقتصادية ، وتقييم فعالية التدريب أو مساعدة الرؤساء على ذلك .

أما بالنسبة للعمالة الادارية فان تنميتها يعتبر من أصعب المهام التى تواجه ادارة الأفراد ، الأمر الذى جعلها تفصل بين التدريب كوظيفة فرعية ، وبين التنمية الادارية كوظيفة فرعية أخرى ، وان كان الواقع العلمى يشير الى امكانية قيام ادارة التدريب بالمهمتين معا .

(٢) التنمية الادارية :

١ - تعريف :

قد يتصور البعض أن مايطلق عليه « التدريب الادارى » هو نفس المقصود بمصطلح «التنمية الادارية» . ولذلك نبادر فنقول أن المفهوم العلمى للتنمية الادارية أوسع وأكثر عمقا من مفهوم التدريب الادراى ، حيث يمكن التفرقة بينهما :

ـ التدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية فى حين أن التنمية الادارية تتعامل مع الاحتياجات المتوقعة . كما أن التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظائف محدودة ، فى حين أن التنمية الادارية تتعامل مع متطلبات تنظيمية أو وظائف غير محددة .

ـ التدريب فى جوهرة عبارة عن تكيف وظيفى ، أما التنمية الادارية فهى فى جوهرها عبارة عن تكيف فردى .

وعلى ذلك فان التنمية الادارية تعتبر عملية منظمة للتطوير الادارى تمكن المديرين من الالمام بالمعارف والمهارات الادارية وتطبيقها ، وتتيح لهم التفكير المبدع والاتجاهات الايجابية لادارة العمل التنظيمى بفعالية . وهى تستهدف أساسا تطوير السلوك الادارى وتطوير أراء وأفكار المديرين ، بتزويد كل منهم بما يمكنه من اتخاذ القرارات الادارية على أسس موضوعية ومواجهة التحديات الادارية والتكنولوجية بكفاءة ، الأمر الذى يجعل منها عملية مستمرة باستمرار تغير الظروف المحيطة بالمنظمة والمعلومات والمعارف المرتبطة بالعملية الادارية .

٢ - أساليب التنمية الادارية :

هناك عدة أساليب يمكن اتباعها فى هذا المجال، وهى تنقسم الى مجموعتين ، تتضمن أحداهما الأساليب المتبعة داخل المنظمة وتتضمن الأخرى الاساليب المتبعة خارج المنظمة كما يلى :

ـ التنمية داخل المنظمة : ومن أهم الأساليب فى هذه المجموعة التوجيه أثناء العمل من خلال دراسة مواطن الضعف فى الاداء وتحليلها ومساعدة المدير على تلافيها ، والتركيز على التثقيف المقصود والمخطط . ومنها أيضا تبادل الوظائف بين الرؤساء وفقا لخطة محددة بغرض تنويع خبراتهم فى المستوى التنظيمى ، ومنها كذلك اسناد المهام لنواب المديرين من خلال التفويض . وطبيعى أن يكون لكل من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه التى تفرض ادارته بحذر حتى لا تتأثر كفاءة الأعمال .

ـ التنمية خارج المنظمة : من أهم الأساليب فى هذا الصدد برامج تدريب الاداريين التى تقدمها الجهات المختصة والمؤتمرات والندوات والمناظرات وغيرها .

وهنا فان الجانب الأكبر من التنمية الادارية يجب أن يتم داخل المنظمة لاكتساب الخبرة العملية ولو مرة خلال اللجان أو ما يسمى «الادارة المتعددة» حيث تقضى الضرورة بمراعاة عدة اعتبارات قد لاتضمن المنظمة مراعاتها من جانب الجهات الخارجية مثل :

ـ ضرورة أن يكون محور التركيز الأساسى فى تنمية المديرين هو تنمية الذات .

ـ لايوجد أسلوب واحد فقط يصلح لتدريب كافة المديرين .

ـ التدريب داخل المنظمة ـ أثناء العمل ـ يكون أقرب الى التطبيق العلمى ، عكس الذى يتم خارجها .

ـ كلما ارتقى المدير فى السلم الوظيفى كلما ازدادت حاجته الى التدريب الخارجى .

صعوبة تقييم تنمية المديرين بموضوعية ، فالعبرة بالتغيير النهائى الذى يحدثه التدريب فى أداء المدير .

(٣) الترقية والترفيع :

وهى الوظيفة الفرعية الثالثة للتنمية . وهى التنمية المادية للعاملين فى صورة ترقيتهم الى الوظائف الأعلى . فمن المنطقى أن التدريب والتنمية كوظيفتين فرعيتين للتنمية ـ يؤهلان

الأفراد ليس فقط لشغل الوظائف الحالية وانما لشغل وظائف أعلى مستقبلا .

ويجب أن ترتبط الترقية بوجود برنامج لتحليل الوظائف حيث يتم فيه الربط بين الترقية وبين مسئوليات الوظائف . وفى هذا الصدد فان هناك معيارين يمكن استخدامهما وهما الاقدمية والكفاءة . أما معيار الأقدمية فانه :

يتميز بالموضوعية والسهولة والاستقرار النفسى للعاملين ، فضلا عن انخفاض معدلات دوران العمل وقبول معظم العاملين له ، إلا أن هذا المبدأ أو المعيار قد لايشير إلى تطابق الكفاءة مع الأقدمية فى كثير من الأحيان . ويقلل من الدفع على التنمية الذاتية لدى البعض . ولا يساعد المنظمة على اجتذاب العناصر ذات الكفاءة للعمل بها ، فضلا عما فيه من التميز ضد الأكفاء من صغار السن ، وازدياد عبء الاختيار المبدئى للعاملين الجدد لما فيه من ضرورة التأكد من استمرارية كفاءة الفرد مستقبلا .

ولعل هذا يشير الى عدم صلاحية معيار الأقدمية ، لأنه ليس فى صالح الادارة ، الأمر الذى جعل البعض يحاول الجمع بينها وبين الكفاءة . إلا أن معيار الكفاءة يتطلب الاهتمام بتقييم أداء العاملين وطرق هذا التقييم ليتوافر الأساس الموضوعى لاختيار من يتم ترقيتهم .

ونود الاشارة الى أن برنامج التقييم الجيد للأداء يتضمن مايلى :

١ ـ تحديد من يتولون عملية التقييم بدقة .

٢ ـ تحديد التوقيت المناسب لاجراء التقييم .

٣ ـ تدريب المسئولين عن التقييم تدريبا جيدا لضمان موضوعيتهم

٤ ـ التأكد من أن المقياس المستخدم صادق وثابت ومفهوم من جانب من يطبقه ومن يطبق عليهم .

٥ ـ ألا يعتبر نظام التقييم سيفا على رقاب العاملين أو عقابا فى حد ذاته ، بل وسيلة لتنميتهم ، من خلال فتح مجالات الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين وتدعيم الثقة فيما بينهم .

(د) وظيفة الصيانة :

تحتوى هذه الوظيفة الرئيسية من وظائف ادارة الأفراد على الوظائف الفرعية التى تتعلق بالحفاظ على فعالية قوة العمل بالمنظمة ، من حيث القدرة والرغبة فى العمل ، على الصورة التى تحقق أهداف المنظمة . وعلى الرغم من تغلغل هذه الوظيفة الرئيسية داخل الوظائف السابقة ، إلا أنه يمكن الاشارة الى بعض الوظائف المرتبطة بها ، والتى تتلخص فى المحافظة على قدرة العاملين بدنيا ، وخلق اتجاهات ايجابية لديهم واجراء بحوث الأفراد اللازمة لتشخيص مشاكلهم وعلاجها .

(١) السلامة المهنية والأمن الصناعى :

١ - أهمية برنامج السلامة المهنية :

من المعروف أن المنظمات حين تشترى آلة جديدة فانها تصمم لها برنامج الصيانة الوقائية

من الأعطال ، وبرامج الاصلاح اللازمة لها ، أى أن تشغيل الآلة وصيانتها يتمان وفق جداول زمنية محددة . وذلك لأنها تعرف مسبقا أن الآلة سوف تتعرض لبعض الأعطال ،ولضغوط العمل والتقادم فنيا .

ومثل هذا المنطق ينطبق على الانسان ، فهو يتعرض لنفس الحوادث والضغوط بل والتقادم أيضا . فاذا كانت الادارة واعية بأهمية صيانة الآلة واصلاحها فلابد أن تكون أكثر وعيا واهتماما بأهمية صيانة واصلاح البشر أنفسهم ، مهما كانت التكاليف التى يجب أن تتحملها فى هذا الصدد ، لأن مسئولية المنظمة ليست اقتصادية فقط ، بل أن لها مسئولية انسانية واجتماعية أيضا .

ومن ناحية أخرى فان على الادارة مراعاة أن عدم الرغبة فى الحفاظ على القدرات الخاصة بالعاملين كمحاولة للاقلال من التكاليف أمر يؤدى الى زيادتها بالضرورة ، لأن تعدد اصابات العمل وزيادة درجة خطورتها أمر ينطوى على تكلفة عالية تتمثل فى :

- اتلاف الآلات والمواد المستخدمة .
- الأجور الاضافية التى تدفع للعاملين الذين يقومون بأعمال المصابين .
- أجور العمال المصابين أنفسهم ، سواء ما تفرضه نظم الدولة أو لوائح المنظمة .
- تكاليف اجراء التحقيقات والبحث عن الأسباب وحفظ السجلات وأعداد التقارير .
- الخسارة الناشئة عن عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء .
- الخسارة الناشئة عن احتمال عدم امكان استبدال بعض العاملين بغيرهم .
- ضياع وقت القسم كله أثناء وقوع الحادثة ، لالتفاف زملاء العامل حوله .
- الأثر النفسى على العاملين بعد اصابة زميلهم ، وعدم توازنهم نسبيا لفترة ما .

لذلك كله يقع على عاتق الادارة العامة - وادارة الأفراد بالدرجة الأولى - مهمة ايجاد برامج السلامة الصناعية وبرامج الصحة العامة وبرامج الصحة النفسية . وترجع أسباب الحوادث واصابات العمل الى مجموعتين .

- أسباب فنية مباشرة ، كالقصور العام داخل المصنع ، بمعنى عدم كفاية أسباب الحماية من الآلات أو لقصور الآلات ذاتها أو من المواد المستخدمة أو من ظروف العمل وبيئته ككل أو من تنظيم العمل ذاته . وأسباب فنية غير مباشرة ، كعدم توفر الاشتراطات الصحية ، مثل الضوضاء والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية وغيرها .
- أسباب انسانية : وهى التى تتعلق بكفاءة الأفراد ، مثل الاهمال وعدم القدرة على الادارة وعدم التيقظ أثناء العمل والأوضاع الجسمانية غير المناسبة والاتجاهات غير السليمة .

٢ - برنامج الأمن الصناعى :

ويتطلب الأمر برناج للأمن الصناعى بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من السلامة . ويمكن اجماله فيما يلى :

- الاختيار السليم للأفراد من حيث الصحة البدنية والعقلية والكشف الطبى الدورى .
- التقليل من أخطار الميكنة والأخطار الناتجة عن ظروف العمل بالفحص الدورى .
- دراسة الحوادث وأسبابها وتحليلها والتخطيط لتلافى هذه الأسباب .
- التوعية الوقائية للعاملين .
- تنظيم برامج فى العلاقات الانسانية متضمنة كيفية منع الحوادث واظهار اثارها .
- تدريب العاملين على الطرق الفنية السليمة للادارة .
التخطيط السليم لاقسام المصنع عند انشائها وكذلك ترتيب الآلات والمعدات .
- استبعاد المستهدفين للحوادث .
- توفير الخدمات الاجتماعية والنفسية .

٣ - برنامج الصحة البدنية :

وكذلك لابد من وضع برنامج متكامل للرعاية الصحية على أن يتضمن :
- أن تشمل السياسة الطبية برنامجا للكشف عن أمراض المهنة وأثارها .
- توفير طاقم الأطباء المناسبين من ذوى الخبرة فى الأمراض المهنية .
- تطبيق مبادىء علم الصحة الصناعية على العاملين .
- وضع تقارير دورية عن الحالة الصحية لكل فرد ، واعداد بطاقة صحية لبيان تطور حالته.
- تجهيز عيادة طبية بكل المعدات والأدوات والأدوية اللازمة للتطورات .

٤ - برنامج الصحة الذهنية :

من الأمور الهامة التى يجب أن تقوم بها ادارة الأفراد فى هذا الصدد مايلى :
- تحديد مصادر الأجهاد الذهنى والضغوط والتوترات سواء كانت نفسية أم اجتماعية أم بسبب ظروف العمل .
- تحديد وسائل انتقال الاجهاد .
- تحديد العاملين المعرضين للاجهاد .
- توفير سبل منع حدوث الاجهاد أو تقليله سواء كان بدنيا أو ذهنيا .
- توفير الطب النفسى الكافى لعلاج القلق النفسى والوقاية من أسبابه .
- ايجاد نوع من التعاون بين المنظمة وبين الهيئات المتخصصة فى الطب النفسى وخارجها

ولعل ما ذكر من التكاليف المادية والبشرية التى تتعرض لها المنظمات نتيجة للحوادث واصابات العمل والاجهاد وغيرها تعتبر مبررا قويا لتطبيق برامج وقاية العاملين بدنيا وذهنيا .

(٢) الخدمات الاجتماعية :

وحتى تستطيع المنظمة خلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة عموما وعملهم بصفة خاصة فان على ادارة الأفراد العمل المستمر على القيام بكافة برامج الخدمات التى تهم العاملين من ناحية وتعود على المنظمة بالنفع من ناحية أخرى .

وتختلف المنظمات من حيث عدد البرامج الخدمية والنوعية التى تقدمها للعاملين وكذلك مستوى الخدمات التى تقوم بها ، وذلك وفق حجم المنظمة وقدرتها على الدفع وموقعها الجغرافى وطبيعة عملها . إلا أنها جميعا تشترك فى امكانية تقديم بعض برامج الخدمات . حيث تستهدف هذه البرامج مايلى :

- المعاونة فى رفع مستوى معيشة العاملين صحيا واجتماعيا وماديا وثقافيا .
- التعامل مع مجتمع العمل وزيادة درجة الانتماء للمنظمة .
- توفير اسباب الحماية والأمن للعاملين فى حياتهم وارزاقهم فى حالات المرض والشيخوخة والعجز والبطالة والاصابة .
- تنمية قدرات الأفراد فنيا وفكريا وتوسيع مداركهم لحل مشكلاتهم النفسية .

ويمكن القول أن أسباب النمو المتزايد فى برامج الخدمات - من وجهة نظر المنظمات - هو تغيير اتجاهات العاملين الى الايجابية ، والمنافسة بين المنظمات فى هذا المجال ، والرقابة على التكاليف ، وتحقيق مزيد من الاخلاص للعمل ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل ، والعلاقات العامة الجيدة . ولهذا فانها تتوخى أن تشبع الخدمات حاجة حقيقية ، وأن تقتصر على الأنشطة التى تفيد المجموع لا الفرد ، وأن تمتد الى أوسع نطاق ممكن ، وأن تتجنب الايحاء بالنزعة الأبوية فى منح الخدمات وادارتها ، وان تكون الخدمات قابلة للتقييم الاقتصادى .

وتتضمن البرامج الخدمية كل ما يتعلق بزيادة الشعور بالأمن والاستقرار لدى الفرد . ولذلك فهى تنقسم الى :

- برامج اقتصادية : وتتمثل فى التعويضات المادية ، والمعاشات ، والتأمين ، وخدمات الصحة والحوادث واتحادات الائتمان ، فى صورة اتفاق الأفراد على وضع أموالهم فى خدمة بعضهم ، واستثمارها لصالحهم .
- برامج ترفيهية : وتتمثل فى البرامج الرياضية والحفلات الاجتماعية والجمعيات الخاصة كالمسرح والموسيقى والهوايات المختلفة ، وكل مايؤدى الى تحسين الاتجاهات ، وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين والادارة .
- التسهيلات الخدمية : وتتمثل فى الاسكان والمطاعم والخدمات الطبية ومراكز البيع الخاصة بالمنظمة ، والخصم على المشتريات والاستشارات القانونية وخدمات التعليم للأبناء والمكتبات ، وغيرها .

(٣) بحوث الأفراد :

وفى هذا الصدد فان على ادارة الأفراد أن تنتهج سياسة واضحة ومعلنة ، ومنظمة للبحوث الاستطلاعية والاجرائية داخل المنظمة ، حتى يمكن توقع المشكلات قبل حدوثها ، والعمل على حلها ، وحتى يمكن أيضا إيجاد حلول علمية وعملية لبعض المشكلات القائمة بالفعل فى أى مجال من مجالات ادارة الأفراد ووظائفها .

وقد تستطيع ادارة الأفراد فى بعض المنظمات ، والتى تتوافر لها الامكانات البشرية المؤهلة ، القيام بهذه المهام البحثية ـ وقد يعهد بها ـ اذا لم يكن لديها الكوادر الكافية ـ الى المعاهد والمراكز المتخصصة . ولكنها فى أى من الحالتين لابد أن تكون ـ هى والمنظمة عموما ممثلة فى مستويات الادارة ـ مؤمنة بمفهوم البحوث أولا وقبل كل شيء وباثارها على المنظمة .

ويمكن لادارة الأفراد أن تسلك أكثر من طريق في اجراء بحوث الأفراد فى المنظمة مثل التحليل التاريخي للبيانات ، والبحوث التجريبية ، والاستقصاءات فيما يتعلق بكافة وظائف ادارة الأفراد من ناحية ، وبالمشاكل العملية التى تواجهها المنظمة من حيث لآخر من ناحية أخرى ، لأن لها اتصالا بصورة أو باخرى بالأفراد ، أو تنعكس على عملها وعملهم . مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار أن البحوث طالما كانت مرتبطة بالافراد فقد يكون من العسير التأكد من مشكلة ما ، الا أن البحوث تساعد أيضا فى محاولة توقع المشكلات ونوعيتها ، والتى قد تواجه المنظمة مستقبلا ، وبدرجة عالية من الدقة .

ومن المتوقع مستقبلا أن تتسم ادارة الأفراد بالمنظمات المختلفة بعدد من المتغيرات ، فان مؤشرات السنوات الماضية فى تجربة ادارة الأفراد تشير الى أن مدير أفراد المستقبل سوف يواجه مشكلات متنوعة وجديدة ، وحتى أن واجه بعض المشكلات القديمة فستكون بمظاهر جديدة وظواهر جديدة ، الأمر الذى يستلزم نظرة شمولية واسعة وعميقة أيضا للمنظمة وللعمل وللبيئة فى اطار متكامل . وهذا سوف يدعم من مركز ادارة الأفراد ، لأن تطورها لم يقتصر على اضافة وظائف جديدة ، وإنما تطورت الوظائف التقليدية وتغيرت فى جوهرها وأعيد توجيهها ، أى أن ميدان ادارة الأفراد سيكون مستقبلا ـ إن شاء الله ـ عالما دائم التوسع بحيث تتقدم منا خطوة مهما كانت سرعتنا فى العدو .

ومن أمثلة المتغيرات المتوقعة مايلي :

ـ التركيز المستمر على العنصر البشرى ، ليس من وجهة نظر الأشباع والشعور بالسعادة ، وإنما من وجهة نظر الابتكار والانتاجية .

ـ أن يصبح مدير الأفراد أكثر ميلا الى الايمان بمفهوم الربح .

ـ ان يتسع مجال نشاط ادارة الأفراد ليشمل التخطيط لنمو المنظمة وتطويرها .

ـ زيادة إيمان جميع مديرى المنظمة بأهمية الدور الذى يؤديه مدير الأفراد .

ـ زيادة عبء العمل الذى يقع على عاتق مدير الأفراد فى محاولة تطويع العاملين وتطويع المنظمة أيضا ، لتقبل التطويرات التكنولوجية المستمرة .

الباب الثالث

رسم السياسات فى قطاع الأعمال

الفصل الخامس عشر : صنع القرار

الفصل السادس عشر : البحث العلمى فى مجال إدارة الأعمال

الفصل السابع عشر : علاقة الدولة بمنشآت الأعمال

الفصل الخامس عشر

صـــــنع القـــــرار

أولا : عملية صنع القـــرار
ثانيا : مفاهيم وأساليب فى اتخاذ القرار

أولا : عمليـــة صنـــع القـــــرار

(أ) أهمية صنع واتخاذ القرار :

إن عملية إتخـــاذ القرارات هي صلب عمل المدير ، بالرغم من أنها – عادة – لا تستغرق إلا جزءا قليلا من وقته . وينظر إلى هذه العملية على أنها وظيفة أساسية يمارسها المديرون فى كل وقت من الأوقات . ويميل الكثير من المفكرين والعلماء إلى أن اتخاذ القرارات تعبير مرادف للإدارة ، وأن عمل المدير الحقيقى هو أن يتخذ قرارات بصفة مستمرة فى مواقف العمل المختلفة . ويصف بعضهم المدير بأنه « متخذ قرارات » وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان الفرد العضو فى هذا التنظيم يمتلك حق اتخاذ القرارات أم لا .

وقد كانت نظريات الإدارة قديما تركز فى دراستها بالنسبة للمدير على مجموعة الاجراءات أو الأنشطة التى يمارسها دون أن تعطى قدرا كافيا من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها كجزء أساسى من عمل هذا المدير .

ويمثل اتجاه اتخاذ القرارات كأساس للعملية الإدارية تطورا رئيسيا وهاما فى التفكير الإدارى وفى نظريات التنظيم الإدارى ، باعتبار اتخاذ القرارات هو الركن الأساسى فى العمل الإدارى . فالعمل الإدارى فى أى تنظيم يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات المتشابكة المتداخلة .

وتشمل عملية اتخاذ القرارات كافة جوانب التنظيم . وهى لا تقل فى أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء الفعلى أو التنفيذ العملى . وعلى هذا الأساس فإن أى تفكير فى عملية الإدارة والتنظيم ينبغى أن يركز على أسس وإجراءات اتخاذ القرارات كناحية أساسية من نواحى تحليل العمل الإدارى .

والسؤال الآن : ماهو القـــرار ؟؟

هو فى تقديرنا منهج للتصرف ، يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة .

ومن هنا فإن صنع القرار أو اتخاذه يتضمن عددا من العمليات هى :

(١) الاختيـــــار

(٢) أن يكون ذلك الاختيار نتيجة لنشاط ذهنى واع .

(٣) أن يكون موجها نحو غرض

ولو لم يكن هناك مجال للاختيار من بين بدائل لا نستطيع أن نتخذ قرارات. وإذا نحن تصرفنا بغير جهد موجه واع فإننا لا نستطيع أن نصنع قرارا . وإذا لم يكن أمامنا قصد وغرض فلن نصل إلى تحقيق نتائج .

ويجب على من يصدر هذه القرارات فى تتابعها اللازم . فقد يتطلب الأمر أن يسبق قرار .. قرارا آخر وعندئذ يكون عامل الزمن فى صنع القرارات هو فى حد ذاته قرارا .

ويجب على من يصدر القرارات أن يكون واعيا لأن تصدر عنه هذه القرارات فى تتابعها

اللازم . فقد يتطلب الأمر أن يسبق قرار قرارا آخر وعندئذ يكون عامل الزمن فى صنع القرارات هو فى حد ذاته قرارا .

كما يجب على المدير ان يطور عند نفسه فن اتخاذ القرار فى الوقت المناسب لذلك . ويتضمن هذا الفن قرارات اخرى جانبية . فهناك تساؤلات كثيرة على صاحب القرار أن يطرحها على نفسه ، منها تفهمه الكامل للموضوع والمعلومات التي يلزم الحصول عليها ، ومدى تأثير القرار ، وهل هو منفردا صاحب السلطة فى اتخاذ القرار أم أن هناك آخرين ينبغى أن يشاركوا فيه ، وكذلك مدى تأثير اتخاذ القرار الحالى على قرارات المستقبل .

وهكذا يتضح لنا أنه حتى فى حالة اتخاذ أى قرار بسيط تبرز تساؤلات أخرى هامة .

وسنحاول أن نرسم صورة مبسطة منطقية يستطيع بها كل صانع قرار أن يتقدم فى عمليته هذه . ثم نرى إلى أى مدى تتأثر قرارات أى مدير بالآخرين ، سواء كانوا أفرادا أو جماعات . وبعد ذلك نقدم بعض المساعدات لصنع القرارات التى أتى بها الاقتصاديون أو علماء الإدارة لتساعد فى مواقف المخاطرة وعدم التيقن .

(ب) مراحل اتخاذ القرار :

بالرغم من أن صنع القرار لا يمكن اختصار معادلته إلا أنه لابد من مدخل مبسط للوصول إلى القرار . وأنه مما يساعد فى هذا الصدد أن تشير إلى بعض المداخل فى صنع القرارات كدليل مرشد لتساعد كل صانع قرار فى عمليته ، فضلا عن تقويم القرارات التى سبق واتخذت . وهذه المراحل التى نسوقها قد تقع على الترتيب الذى نوردها به ، وقد تكون على غير هذه الصورة . فليست هناك حتمية لهذا الترتيب فى الممارسة العملية ، إلا أنه من المفروض طبقا للأسلوب العلمى أن يمر القرار بالمراحل الآتية :

(١) التعرف على المشكلة[١] وتحديدها .
(٢) تشخيص المشكلة .
(٣) بحث البدائل المتاحة وتحليلها .
(٤) تحليل مزايا وعيوب كل بديل .
(٥) تقييم البدائل والاختيار من بينها .

(١) التعرف على المشكلة وتحديدها :

المشكلة الإدارية عبارة عن موقف يواجه المسئول الإدارى أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه . ومن صفات هذا الموقف الغموض والتعارض بين عدة أمور . وتحديد المشكلة وبلورتها يتطلب ضرورة الإجابة على عدة أسئلة .

١ - ما هو نوع المشكلة ؟
٢ - كيف نشأت هذه المشكلة ؟
٣ - ما هى النقط الجوهرية أو الهامة فى المشكلة ؟
٤ - لماذا نريد حل هذه المشكلة ؟
٥ - ما هى المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

---

(١) نستخدم تعبير مشكلة هنا بالمعنى الواسع الذى يشير بشكل أو آخر إلى مواجهة مشكل (حالة أو مشكلة) ومن ثم فإنه يحتاج إلى تحليل للتعرف على عناصره ومكوناته للتوصل إلى الحل أو القرار المناسب ، أو اختيار ذلك الحل أو القرار من بين عدد من البدائل .

هذه الأسئلة وغيرها الغرض منها أن يكون صاحب القرار ملما إلماما تاما بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها ، وعالما بظروف البيئة التى يحيا فيها ، وبجوانب المجتمع الذى توجد فيه المنشأة . ولعل أهم نتائج الحصول على إجابات لهذه الأسئلة هى التوصل إلى قرارات سديدة تنتهى إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار . وصاحب القرار هو الذى يقر أهمية المشكلة وأهمية اتخاذ قرار بشأنها ، وهو الذى يستطيع أن يزن الجهود المترتبة على اتخاذ مثل هذه القرارات ، مقدرا ما لهذا الجهد وما للأموال التى ستصرف فى شأنها من فوائد تعود على تقدم ونمو العمل والإنتاج .

وعندما يتم التعرف على المشكلة تبدأ عملية أخرى أكثر صعوبة ، ألا وهى عملية تحديد أبعاد المشكلة . فقد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات والفروع التى يستطيع صاحب القرار أن يضيق حدودها ليعين المشكلة التى سيقوم بإصدار قرارات بشأن حلها . فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخم من المشاكل يؤدى به إلى الوقوع فى متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل أكيد لأى منها .

ولما كانت عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة دوما ومتكررة فإن اتخاذ قرار فى موضوع ما يستتبع غالبا اتخاذ قرارات فرعية فى موضوعات جانبية متعلقة به أو منبثقة عنه . ويتوقف تكامل هذه المراحل ومناقشة تفاصيل المشكلة وجوانبها على أمرين هامين :

أولهما : الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار : فكلما كان الوقت أطول أتاح ذلك لصاحب اتخاذ القرارات الفرصة لاستكمال المعلومات وإتمام الدراسة ومناقشة الجزئيات والتفاصيل ، وبالتالى كان القرار أدق وأفضل .

وثانيهما : أن يصدر القرار فى الوقت المناسب وقبل فوات الأوان ، لأن التأجيل يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ ، كما أن التسرع فى إصدار القرار قد يأتى على حساب الدقة فى القرار نفسه .

(٢) تشخيص المشكلة :

١ - جمع البيانات والمعلومات :

بعد ان ينتهى المدير من تحديد المشكلة التى يتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها ، يبدأ فى دراسة كل ما يحيط بهذه المشكلة من حقائق وملابسات وظروف . ويتوقف نجاحه فى اتخاذ القرارات على دقته فى هذه الدراسة . فإذا اتضح له أن هناك غموضا فى نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التى تحيط بها فعليه أن يطالب باستيفاء هذه النقاط ، شأنه فى ذلك شأن الطبيب الذى يفحص المريض ويسأله ويدقق فى سؤاله ثم يطلب منه إجراء التحليلات والأشعات قبل أن يصدر قراره باستخدام دواء معين لعلاج مرضه .

ومن الأوفق فى هذا المجال أن يحدد المدير شكلا نمطيا بسيطا للمعلومات التى يريد الحصول عليها ويرى أنها تساعده فى إصدار قراراته . كأن يعد جدولا أو استمارة ويحدد محتواها الموضوعى ، لكى يساعد مصادر المعلومات على سهولة استيفاء بياناتها وإرسالها إليه فى الوقت المحدد ، كما يساعد الجهة المطلوب منها البيانات على حسن ترتيبها وعلى دقة التعامل مع

الأجهزة المعنية . ولابد بالتالى من تحديد الأوقات الدورية التى تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير لكى يساعده هذا على استقرار عملية اتخاذ القرارات ، ويمكنه من سرعة استكمال المعلومات فى حالة وجودها ناقصة أو ورودها غير مستوفاة .

٢ - تعريف المشكلة :

يتوقف التعريف السليم للمشكلة على استخدام المفهوم الذى يسمى العامل المحدد Limiting Factor . وبالوصول إلى هذا العامل المحدد يصل المدير إلى صلب التعريف الواضح وتبقى من حوله مشكلات بسيطة . ومعلوم أن المشكلة الرئيسية فى خواصها تكون على صلة بسلسلة من مشكلات أخرى . ومن أقصى ما يمكن أن يحدث فى هذا المجال هو أن يجد المسئول ، بعد تعريف المشكلة ، أنها باقية حتى بعد الوصول إلى العامل المحدد ومحاولة حلها .

ويتضمن التشخيص السليم البحث عن العلل المحيطة ، وتحديد الأسباب التى تدعو الحاجة إلى القرار ، فضلا عن العوائق التى تقف فى طريق الأهداف . عندئذ يكون التعريف الواضح للمشكلة ملحا . فلو تصورنا طبيبا جاءه مريض يشكو آلاما فى معدته ثم سجل ما يسمع فى سجله وسكت ، لما كان بذلك قد فعل شيئا . إنما على الطبيب فى هذه الحالة أن يقرر أسباب الألم بالضبط ، ويعرف معوقات الحل وحدوده ، فقد يجد البرء فى قرص من أقراص المسكنات العادية فحسب .

إذن تشخيص وتعريف المشكلة هو من خطوات العلاج ، وإعادة التقييم وتقليب الاعتبارات المثارة يساعد على جعل عملية صنع القرار واقعية وعلى اتصال بتغيير الظروف .

(٣) بحث البدائل المتاحة وتحليلها :

تؤكد الدراسات الحديثة أن الخطوة الثالثة فى عملية صنع القرار هى البحث عن منهج قويم للتصرف ، والتحليل الكمى لاحتمالات التتابع لكل بديل يمكن إدراكه . وهذه الخطوة تتضمن عملية بحث وعملية تحليل . أما عن الأولى فإنها عملية إبداع فنى أما الثانية فإنها تدخل فى الحقل العلمى للدراسة وتبنى على مفهوم الاحتمالات .

- دور العملية الإبداعية :

والإبداع عند المدير دائما من أهم الخواص التى يستحب بل يجب أن تكون فيه . ومن الصعب فى الأمور التافهة الجارية أن تقف على شىء واضح يدلك على ملكة الإبداع لدى المدير . وإنما يمكن أن نلحظ هذا جليا عند رسام أو موسيقى أو مهندس مبانى وإذاماراقبت مهارته تتطور إلى درجة عظيمة من خلال الأعمال المعروضة . ولقد كان لكثير من المشروعات حظ النجاح بسبب رأى إبداعى من المنظم المختص . وعند كل إنسان منا بدون شك بعض القدرات على تطوير الأفكار الجديدة وتنميتها . ويجب ألا نبدد أو نوقف هذه الإمكانيات بأن نستمر فى السير على نمط واحد ونموذج لا يتغير . وهذه الخطوة تتوقف على تنمية نوع من الاتجاه Attitude نحو رؤية خبرات الحياة ، وعلى طريقة مستقلة فى التفكير وفى التساؤل لماذا لا يخرج الإنسان عن المدار التقليدى ؟ ولماذا لا يخرج عن المألوف ؟

ومن الأساليب المقترحة لتنمية ملكة الإبداع :

- استخدام المناقشات لالتقاط مافى أذهان الناس . فكم يفيد النقاش مع أولئك الذين يمكن أن تدرك عقولهم الأفكار الحديثة .

- كذلك فإن أسلوب الأذهان من خلال استماع للناس وتلفيف الفكرة فى دائرة الاجتماع بين الحاضرين ، وادخال مايقال حولهم أو تقويم ما يقال سواء بالخير أو بالشر ، وتسجيل كل هذا لتقويم منفرد هادىء من لدن صانع القرار .

(٤) تحليل مزايا وعيوب كل بديل :

يمكن دائما تنظيم البحث عن البدائل الممكنة بالتعرف على الخواص المرغوبة فى الحل السليم . ومعلوم أن الكثيرين منا قد يبرق فى أذهانهم أفكار جديدة ولكنها سرعان ما تفلت من الذهن بنفس الطريقة التى دخلت بها وتنسى . فعلى كل مسئول عن صنع قرارات أن يحاول كلما استطاع إلى ذلك سبيلا أن يدون على الورق أمثال هذه الأفكار ، ربما لاعتبارات مستقبلية . وطالما يكون الانسان فى وضع يحلل فيه أنواعا من البدائل فإن من أبسط العمليات إدراج المزايا فى جانب والمضار فى الجانب الآخر . فإذا انتهى من تحديد القائمة استطاع أن يختار . ولكنه من المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذى وصلت مزاياه إلى عشر فى مقابل البديل الذى وصلت مزاياه إلى خمس ، تأسيسا على مجرد العدد . إذ لا بد من وزن هذه المزايا بعناية تامة وإعطاء كل ميزة قدرها وأثرها .

واختيار عدد البدائل التى تؤخذ فى الاعتبار هى بذاتها قرار صعب . فلكى نختار من بين بدائل لابد أن يكون أمامنا على الأقل بديلان . وعلينا ألا ننسى ، مهما كنا مهرة فى إيجاد البدائل ، إن العقل البشرى لا يستطيع بحال أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل . وعلى هذا تكون الخطوة التالية دائما هى حصر هذه البدائل المتاحة فى أقل عدد ممكن لتدرس دراسة تفصيلية تتضمن معرفة كل الحقائق المتصلة بها .

- طرفا القياس المنطقى :

(لو حدث كذا .... لكانت النتيجة أو النتائج كذا) .

ويتضمن كل قرار (لوات)[1] .

وهى هنا ليست من النوع الذى يعطل أو يدعو الى التردد . وإنما هى كشف ذهنى لما عساه أن يحدث لو أن شيئا ما تقرر . فإن من الخطأ الشائع فى اتخاذ القرارات السريعة أخذ النتائج فى الاعتبار بغير مراعاة لـ « لو » . ولذلك وجب علينا أن ندرب أنفسنا على الافتراضات واليقظة .

وقضية القياس فى مسألة صنع القرارات قد تكون موضوعية ، وقد تكون ضربا من الحكم الصادر على أساس من قيم الشخص صاحب القرار . والتفرقة تكون هامة عندما نختبر صحة الاختبار . ذلك أن الحكم الموضوعى يمكن اثباته بوسائل الملاحظة والقياس ، أما الحكم من خلال قيمة . Value فلا يمكن قياسه إلا من خلال رؤية شخصية . ومن المرغوب فيه إذن

---

(١) جمع حرف « لو » إن صح جمعها على هذا الوجه .

الوقوف على مدى التحيز Bias أو الانحراف Deviation إن وجد . وللأسف قد لانستطيع مع طول المدة فى دوامة العمل أن نكشف مدى هذا التحيز أو الانحراف الذى يصدر أساسا من قيم شخصية . والصحيح أنه كلما استطعنا أن نعمل بالقياس بعدنا عن الانحراف ، وأسسنا قراراتنا على الواقع والحقيقة . وبغير ذلك يكون القرار أمرا شخصيا يتعرض فيه الحكم للخطأ .

(٥) تقييم البدائل والاختيار من بينها :

تعتبر الخطوة الصعبة فى عملية اتخاذ القرار هى عملية صنع القرار Decision Making Process ، وفى هذه المرحلة تكون عملية ترتيب الاختيارات عملية هامة جدا . ويتضمن الاختيار المقارنة بين عدد من المجموعات Sets والتقاط البديل الذى يبدو أكثر حكمة تحت ظروف معينة . والأسلوب الأفضل والأمثل يتوقف على المشكلة التى فى يدنا ، والموقف والشخص الذى يصنع القرار . فإذا بدا أن الاختيار شىء بسيط فقد يعنى هذا نظرة غير دقيقة لكل العوامل ، أو مهارة فائقة من صانع القرار فى تقليل عدد العناصر الأولية وحصرها فى مجموعة منسقة .

والنقطة الهامة فى هذه المرحلة من عملية صنع القرار هى عملية اختيار القرار . وقد يتحكم فى تحديد الاختيار عدد من الأمور ، مثل الميل إلى اختيار البديل الأقل مخاطرة أو الميل إلى اختيار البديل الذى يتمثل فيه الإطمئنان الذهنى لصانع القرار ، أو الطريقة التى يرى أنها ترضى مايتوقعه الآخرون ، أو الطريقة التى تفرض نفسها وقوتها . وعند هذه المرحلة يجب على متخذ القرار أن يرسم بوعى كاف لنفسه نوعية اختياره .

ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية التى تستخدم فى عملية صنع القرار فإن الاختيار البديل يرتكز على نظام القيم الشخصية لصانع القرار نفسه . فعليه إذن أن يسعى حثيثا لمعرفة نظام قيمه ، حتى يكون لديه دليل يرشده فى الوصول إلى الاختيار النهائى .

(جـ) تنفيذ القرار :

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ . فليس القرار قرارا على الورق ، ولكنه قرار يحدث أثرا ويحقق نتيجة . وهذا يعنى أن الآخرين طرف . ولذلك فإن القرار لابد أن يصلهم وأن يهيء المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه . وعلى الرغم من أن هذا العنصر ربما يعتبر خارجا عن نطاق عملية اتخاذ القرار إلا أنه عادة يؤثر فى العوامل الأخرى للعملية .

ونجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ولكنه يعتمد كذلك على فعالية التطبيق . فالقرار قد يروق لمن صنعه أو أصدره ، ويبدو فى نظره طيبا وسليما . بينما هو فى نظر الآخرين متسرع وغير سليم . وتطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذى عليه التنفيذ . وعلى هذا فإن المنظمة كل فيما يخصه يجب ألا تعطى فقط مجرد القرار ولكنها ينبغى أن تحاط علما بالعوامل الأساسية التى أخذت فى الاعتبار للوصول إلى هذا القرار . (بناء على كذا ... وبناء على كذا) .

(د) صنع القرارات من الجماعات :

عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها حجم المشكلات عندئذ قد نجد أن القرارات تنبع من سلسلة من الاجتماعات ، يواجه فيها المديرون معا هذه المشكلات وتسمى لقاءات الجماعات هذه تسميات عدة ، منها :

١ - المؤتمرات Conferences

٢ - اللجـــــان Committees

٣ - المجالس Boards

٤ - فريق العمل لمهمة Task Forces

٥ - اجتماعات مديرى الادارات Staff Meetings

ويمكن أن يكون صنع القرار من اختصاص لجنة ما . واللجان الرسمية هى نوع واحد فقط من أشكال كثيرة جدا لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة .

ونتيجة لذلك فإن على المدير أن يكون متفهما تماما لهذه الإمكانيات ، حتى يمكنه أن يجد إجابات لأسئلة كثيرة ترد على ذهنه فى مجال اتخاذ القرارات عن :

(١) التوسع فى صنع القرارات بواسطة مجموعات فى المنظمة .

(٢) ما هى المشكلات التى يكون من الأفضل أن تتخذ فيها قرارات بهذا الأسلوب .

وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان ، فمنهم من يستبعدها ومنهم من يستخدمها الاستخدام الكامل . ولكى يقرر أى إنسان اتخاذ أسلوب اللجان فى عمليات صنع القرارات من عدمه لابد من أن يتبين المزايا والمضار . فبعض المشكلات تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة . فأى قرار يتطلب آراء فنية من خبراء من شأنه أن يشجع على إحالته إلى لجنة . وعادة تكون مهمة اللجان استشارية . أما اتخاذ القرار فإنه يكون بيد رجل واحد على قمة السلطة .

كذلك فإن القرارات التى يتضمن تطبيقها ومجالها إدارات كثيرة فإنها تتطلب وسيلة تشترك بها هذه الإدارات فى عملية صنع القرار . وتعتبر اللجان من الوسائل الفعالة التى يمكن بواسطتها الحصول من كل إدارة من الإدارات المعنية على تعليق فى شأن القرار الذى يوشك أن يتخذ . ونبين هنا المزايا والمضار التى تأتى من صنع القرارات بواسطة اللجان .

(١) المزايا أو الإيجابيات :

١ - يمكن استكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين فى لجنة .

٢ - يمكن زيادة تحفيز الأفراد على حمل القرارات محمل التنفيذ ، نتيجة شعورهم بالمشاركة فى عملية صنع القرار .

٣ - اللجان عبارة عن وسيلة تدريب للأعضاء فى عملية صنع القرارات .

٤ - تتيح اللجان فرصة عرض اهتمامات الجماعات المختلفة .

٥ - تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع ، فإن فكرة نيرة تصدر عن عضو

فى اللجنة يمكن أن يليها سلسلة من ردود الفعل المفيدة تصدر من أدمغة الحاضرين وتفيد فى قدح الأذهان .

(٢) المضار أو السلبيات :

١ – من الواقع الذى نلاحظه أن منهج أعضاء اللجان يقرب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمى .

٢ – إذا قدرنا الوقت الذى تستغرقه اجتماعات اللجان فإن هذه اللجان تكون غالية التكاليف إذا لم يكن هناك ما يبررها .

٣ – إذا كان القرار يجب أن يتخذ حالا وسريعا فان عنصر الوقت هنا قد يشكل ضررا ، لما تنفقه اللجان عادة من مناقشات قد تطول .

٤ – ربما تقود الجماعة فى اللجان مساومات تؤدى إلى لا قرار .

٥ – فى أحيان كثيرة يمهد المساعدون لرئيس الجلسة بآراء يعملون مسبقا أنها له وتمثل وجهة نظره . فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر من نفس هذا الشخص الرئيس . وتصبح اللجنة مجرد إطار وشكل .

٦ – وأخيرا فإن اللجان قد تخرج أحيانا بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسئول عنها .

(هـ) علاقة عملية صنع القرارات بوظائف الإدارة :

(١) علاقة وظيفة التخطيط بصنع القرارات :

التخطيط عبارة عن افتراض لما سيكون عليه الحال فى المستقبل ، وذلك من خلال خطة تبين الأهداف المطلوب التوصل إليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط سير العمل ومراحله المختلفة ، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال . ومن ذلك نرى أن خطوات وظيفة التخطيط تقترب من خطوات عملية صناعة القرارات . فهى تعتبر سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل . فتتضمن ما يجب عمله ، وكيف يتم ومتى يتم .

(٢) علاقة وظيفة التنظيم بصنع القرارات :

يعرف التنظيم بأنه تحديد وتوزيع الواجبات على أشخاص فى سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف . فالعنصر الأساسى فى التنظيم هو الهدف ومعرفة الهدف وتحديده ، يساعدان على تحديد نوع وعدد الأنشطة التى يتبناها التنظيم وينفذها ، ونوعية العاملين اللازمين للقيام بهذه الأنشطة . وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة وتحديد مسئولية وسلطة اتخاذ القرارات المختلفة فى مستويات التنظيم ، حتى لاتصبح عملية اتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة كل مدير ، مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقيق .

(٣) علاقة وظيفة التوجيه والقيادة بصنع القرارات :

تتمثل المهام الرئيسية للقيادة فى العمل على التأثير فى الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة

التى تكفل تحقيق الأهداف . وفى هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة ووظيفة صنع واتخاذ القرارات .

(٤) وظيفة الرقابة وعلاقتها بصنع القرارات :

الرقابة هى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادىء المعتمدة . وتعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية اتخاذ القرارات ، حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل . والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضى .

ثانيا : مفاهيم وأساليب فى اتخاذ القرار

كانت المناقشة السابقة عن صنع الأفراد والمجموعات للقرارات تمثل تصورا نظريا مبسطا لهذا الموضوع ، يمكن أن نفيد منه فى المحيط العلمى .

وموضوع « صنع القرار » يسترعى انتباه الاخصائيين فى كل مكان . وقد أمكنهم الخروج بعدد من المفاهيم والأساليب الأساسية التى تتعلق بتطوير وتحسين القرارات الإدارية .

وسوف نختار من أنظمة مختلفة بعض المفاهيم والأساليب المستخدمة فى اتخاذ القرار ، وكذلك الأداة الفنية الرئيسية التى استخدمها المديرون واستطاعوا أن يطوعوها حتى جعلوا من عملية صنع القرار عملية علمية أو على الأقل عملية خاضعة لنوع من المنهجين .

ونبدأ بالمفاهيم الاقتصادية ، لنرى كيف تفيد المدير فى صنع القرار :

(أ) المدير كرجل اقتصاد :

إذا تأملنا موضوع الاقتصاد وتركيزه على القدرة (العرض) فى مواجهة تلبية حاجات إنسان (الطلب) ، فإن التصور هو أن الإنسان تحفزه أمور اقتصادية . وعلى هذا يكون معين صنع القرار عند المدير معينا اقتصاديا . وهو على هذا الحال عليه أن يتصرف بحكمة ، فيخصص الموارد المتوفرة بطريقة تزيد من أرباحه . والمحور الأساسى الذى يدور حوله نظر المدير كرجل اقتصاد هو البدائل التى يحصل من خلالها على أفضل النتائج للارتفاع بالربح إلى أقصاه ، وللنزول بالمصروف إلى أدناه . ويرتكز الأمر فى هذه الحالة على مايلى :

(١) أن يكون المدير على معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وأن يعرف كذلك نتائج كل بديل .

(٢) أن يكون فى متناول المدير مايختاره ، وأن يستطيع إنجاز العمليات وأن يستخدم كل ما حول ذلك من معلومات فى صنع القرار .

(٣) أن تكون المعلومات المتصلة بالأهداف والمخرجات والبدائل جاهزة للاستخدام عند الطلب ، وخالية من التكلفة على جانب صانع القرار .

(٤) ألا يكون هناك تعارض ، من ناحية اقتصادية بين اهدافه وأهداف المنظمة .

ومن أول وهلة ندرك أن الصعوبة الأولى فى هذا تتمثل فى أنه يتعذر أن يتسنى كل ذلك – فى الواقع – للمدير الإدارى . ولكن هذه النظرة الاقتصادية تمد الإدارى على كل حال بمفاهيم فى صنع القرار . ذلك أن الأسلوب يساعد بغير شك على تحليل الاستخدامات والموارد بالشكل الذى يقرب صانع القرار من الأمر المثالى أو على الأقل من الأمر المقبول .

والصعوبة الثانية ، أن المدير عند تطبيقه لهذه المفاهيم الاقتصادية يجد أنه مضطر لمراعاة أهداف إضافية أخرى ليست اقتصادية محضة . فمثلا نجد فى منظمة واحدة أن مدير المبيعات يرى أن حجم المبيعات وزيادة الدخل هدف أساسى له ، فى الوقت الذى يرى فيه مدير الانتاج أن هدفه الأساسى خفض التكلفة . وعلى هذا قد لايكون الحل المفضل للمستوى الأدنى فى اتخاذ القرار هو دائما بالأمر المناسب للجهاز الأعلى الذى يحكم الإنتاج والمبيعات معا .

وهكذا نجد أن للمفاهيم الاقتصادية قيمة عظيمة وهامة كوسيلة لتخصيص موارد المنظمة حتى تستمر فى مواجهة الحاجات الاقتصادية لعملائها .

(ب) التكلفة الاقتصادية :

فكرة الاقتصاد بالنسبة للتكلفة أنها تضحية وقياس التكلفة يتضمن محاولة تقدير التضحية التى تنشأ نتيجة لقرار معين . ونظرا لأن القرار الذى يتم فى الحاضر تنسحب آثاره على المستقبل ، فلابد للمدير من أن يقدر آثار هذا التتابع من حيث التكلفة والتضحية المترتبة على القرار .

استخدام المحاسبة :

بينما تقدم المفاهيم الاقتصادية الأسس النظرية لكثير من القرارات فان كل مدير يحتاج الى أساليب يحلل بها المعلومات المتاحة له عادة . وقد كانت المحاسبة هى اداة الادارة منذ عرف نظام القيد المزدوج فى امساك الدفاتر منذ القرن الخامس عشر الميلادى . ذلك أن الوظيفة الرئيسية لهذا النظام هى التركيز على تسجيل وتصنيف الدخل والمنصرف ومن ثم فانها تصبح مصدرا يمد المدير بعدد من المعلومات من خلال :

١ ـ تسجيل وتصنيف الموارد والالتزامات بغرض تقديم بيان بالمبادلات Trans Actions .

٢ - تقرير وضع حالة المنظمة بطريقة منظمة فى مواعيد معينة .

٣ - قيد الدخل والمنصرف خلال فترات من الزمن محددة .

٤ - مراجعة السجلات والتقارير حتى يستطيع من يهمه الأمر خارج المنظمة (حملة الأسهم والدائنون مثلا) أن تصلهم المعلومات عن العمليات المتعلقة بالمنظمة .

ولقد جرى الأمر سنين طويلة على أن تعمل المفاهيم الاقتصادية مستقلة عن الوظائف المحاسبية ، فالاقتصاديون يرون أن المعلومات اللازمة يجب أن تكون الدخل والتكلفة المستقبيلة ، فى الوقت الذى لايزيد المحاسبون على أن يقدموا تسجيلا وتفسيرا لدخل وتكلفة المدة المنتهية . وكلا الاتجاهين لا يساعد المدير على أن يتخذ القرار .

ولعله كان من حسن الحظ أن ينضم فريق من الاقتصاديين وفريق من المحاسبين فى العقود الأخيرة الماضية ليصلوا الى جسور وحلقات وصل بين هذين المجالين الرئيسيين (الاقتصاد الادارى ، والمحاسبة الادارية) ، وليقدموا أدوات فنية جديدة موجهة نحو مساعدة المدير على اتخاذ القرار . ومن بين الأدوات التى تم التوصل إليها :

ـ أسلوب Tailored Cost Analysis

ـ وأسلوب Breakeven Analysis

وبهذين الأسلوبين يمكن استخدام التسبيب الاقتصادى فى التطبيق مع المعلومات المتاحة ، بالاضافة الى أسلوبين آخرين من مجال المحاسبة هما :

ـ أسلوب Ratio Analysis
ـ وأسلوب Unds Analysis
وكل هذه الأساليب مجتمعة تتخذ معلومات فى شكل يسمح بتوظيفها فى عملية صنع القرار .

(جـ) الرجل الادارى :

وقد جاء سايمون H .A . Simon ليصف «اتخاذ القرار» فى «السلوك الادارى» ، فأكد على عدة مفاهيم تساعد على تفهم القرار فى المنظمات ، واستخدام لفظ «الرجل الادارى» Administrative Man بدلا من الرجل الاقتصادى Economicman فى ما أراد أن يرسمه من صور(١) .

فالرجل الإدارى كما يصفه سايمون أكثر انسانية . فهو دائما يبحث عن حل مرضى . وهذا الحل المرضى ليس بالحل الأمثل .وقد أشار سايمون الى مفهوم«الرشادة المحددة»كتعبير مفيد فى وصف «صنع القرار الادارى» ، فهذه الرشادة المحددة تعترف بمحدودية القدرة الانسانية ـ مهما بلغت ـ عن الاحاطة بكل البدائل والتنبؤ بكل ما يمكن أن يحدث من نتائج وآثار ، فذلك يتجاوز قدرات البشر . ويركز على أن ما يمكن عمله هو حسن استخدام المعلومات التى تقدمها البيئة . وعلى هذا فالمدير يصنع قراراته محكوما بمحددات . وهو يبحث عن البدائل عندما لايقتنع بمخرجات الحاضر فقط . وتقدير عدم رضاه ، أو اقتناعه يتوقف على مستوى طموحه ، وعلى الأثار المتوقعة لما عساه أن يكون الناتج عن تصرفه .

فلو اننا أخذنا مثلا حالة موظف من الموظفين غير راض عن راتبه . فانه يبحث عن بديل لتحسين هذا الراتب ، بايجاد الوظيفة التى تعطيه الراتب الأعلى . ولكن هذا الراتب قد يزيد من مستوى طموحه . وحالة الرضا هنا تتوقف على أى الأمرين يكون له الغلبة على الآخر .

ويتمركز الموضوع الرئيسى فى هذا الوصف السلوكى لعملية «صنع القرار» فى مسألة الوصول الى حل مرض ، والذى ليس بالضرورة هو الحل الأمثل أو الأفضل .

وقد لاحظ سايمون أن الانسان العادى يحاول أن يصنع القرار بالبحث عن بدائل مرضية . وقد سمى محاولته هذه «تضحية» بخلاف محاولة «الأفضل» التى يسعى اليها رجل الاقتصاد .

هذا الوصف الذى سقناه عن «الرجل الادارى» له تطبيقات كثيرة ، منها :

(١) استخدام «صانع القرار» للمعلومات الأكثر راحة والأقل تكلفة . فهو مقتنع بأنه لايستطيع الاحاطة الشاملة الدقيقة بكل المعلومات .

(٢) فان العملية تتكرر ، ويتوقف ذلك على العلاقة بين مايمكن تحقيقه فى الواقع وبين مستوى الطموح .

(٣) أن يدخل فى العملية ترتيب الأفضليات . وهذه تتأثر بالادراك والخبرة والأهداف القريبة والمعتقدات والقيم .

ونتيجة هذا «الوصف» فإن «رجل الادارة» ينظر الى الرشادة على أنها تمثل القرارات التى

1) Herbert A. Simon , Administrative Behavior , New York , Macmillan , 1976) .

تمكن الفرد من تحقيق هدفه . فبينما يبدو أن القرار الرشيد بالنسبة لشخص ما له مجموعة معينة من الأهداف Set Of Goals مثلا الدخل المرتفع أو المركز الممتاز ، نجد أن هذا القرار لايكون هو القرار الرشيد بالنسبة لشخص آخر له مجموعة أخرى من الأهداف أو الأفضليات ، مثل الأمن أو توفير الوقت الكافى للاستمتاع بالحياة .

وعندما نحول هذه النظرة فى عملية «صنع القرار» من النطاق الفردى الى دائرة المنظمة ككل ، مستخدمين هذا الوصف السلوكى ، فاننا نرى أن المشكلة يمكن أن تحقق وحدة من «صنع القرار» بين مجموعة من الناس لهم سلسلة مختلفة من الاختيارات . وهذه الوحدة تتأتى من التعاون وقبول الأفراد لمجموعة عامة من أهداف المنظمة . فمن خلال أشباع حاجات المنظمة يعرف الفرد أن هناك حدودا لقراراته يعمل فى نطاقها . وهذه الحدود هى من نوع الرقابة الاجتماعية التى تحدد حرية الفرد فى صنع القرارات . إذن هناك مجموعة من العوائق تضعها البيئة الخارجية (الثقافة ـ الحكومة ـ العملاء .. الخ) ، فضلا عن قيم الفرد . وكل هذه تمدنا بالإطار اللازم لقرارات الفرد فى محيط ونطاق المنظة . ومعنى ذلك أن المدير الذى يواجه بطلب مرؤوسه زيادة مرتبه أو ترك العمل الى منظمة أخرى ، فان هذا المدير يحاول أن يصل الى حل مرضى ، بعد أن يأخذ فى اعتباره أمورا ، مثل سماح البنود المالية وانتاجية هذا المرؤوس الذى يرغب فى ترك العمل ، وسياسية المنظمة الخاصة بالمرتبات ، والتعليمات النظامية ، ومسائل أخرى كثيرة تحد من تصرفه وفى اطارها يسعى للتوصل الى الحل المناسب المقبول ، وأن كان لايصل الى الحل الوحيد الأمثل .

(د) الادارة العلمية :

أمدنا حقل الادارة العلمية بأمور متقدمة جعلت عملية اتخاذ القرار أكثر عملية . ويركز هذا الحل على المفاهيم الكمية والاحصاءات . ويتصل الموضوع عن قريب بما يسمى «بحوث العمليات» . ولقد أصبح من الضرورى حتى فى هذه المقدمة لادارة الأعمال أن نلم سريعا بالمفاهيم الجديدة ، حتى ولو كانت خارجة عن نطاق الدراسة ، نظرا لأن هذه المداخل الكمية تقدم مساعدات هائلة لعملية اتخاذ القرار ، وتقدم أمثلة كثيرة مبسطة فى تقنية وتبسيط وتحسين صنع القرار .

المصطلحات :

بالنظر الى أن القرارات ، حتى البسيطة منها ، تتضمن عناصر معقدة (متغيرات سببية عديدة ـ كثير من البدائل) ، وأنه حتى بالنسبة لهذا الرجل الادارى الذى يمكن أن يضحى ، عليه أن يجد الطريق الذى يعالج به كل هذه التعقيدات ، ولأن الطريق المعتاد هو تفتيت المشكلات الى الحد الذى يمكن معه تعريفها حتى يمكن الوصول الى اجابات مؤكدة . لهذه الأسباب فان العلم الادارى يفيد من النماذج Models المستخلصة من دنيا الواقع والمواقف الواقعية . فمثلا نتصور المياه ، التى تنساب فى المواسير لتصب فى الحوض وكأنها النقود التى تنساب فى عالم الاقتصاد أو فى منظمة أعمال . وعندئذ نجد أمامنا نموذجا رمزيا أو رياضيا يمكن

أن يستخدم رموزا لتصور العلاقات بين المتغيرات . وهذه الرموز هى التى تسمى «معادلات» Equations

ولهذه النماذج الرياضية قوتها كأدوات تحليل فى «صنع القرار» . فكل رمز يمثل متغيرا ، ويمكن تعريفه بايضاح ، ويمكن اثبات العلاقة بين معظم المتغيرات المتصلة . وعلى هذا فان نموذج القرار يتكون من الافتراضات الهامة والمتغيرات والعلاقات المتصلة بالقرار . وبالاختصار فان هذا النموذج الرمزى يركز على الاعتبارات الكمية للمشكلة ، ويوجه اعتبارات الشخص الى مجموعة من العوامل وذلك بايضاح الافتراضات . وفى ضوء ذلك فاننا اذا ما تعاملنا مع الموقف كنظام مغلق محدد بالافتراضات المشروحة والموضحة فان صانع القرار يمكنه أن يقرر بدقة أكثر العوامل المتصلة بالبدائل والمخرجات الممكنة . وبذلك تكون النماذج طرقا ممتازة لمعالجة المشكلات المعرفة تعريفا حسنا ، ولكن طالما أنها تمثل مجموعة محددة من الخواص فى حقيقة وواقع الحياة فان صانع القرار لايزال يحتاج الى تفسير النتائج المتعلقة بحساباته ، وذلك بأن يأتى بعوامل أخرى غير متضمنة فى ذلك النموذج الذى اختاره .

(هـ) الوظيفة الموضوعية :

كل نموذج لقرار يتضمن :

(١) وظيفة موضوعية : Objective Function

وهى تقرير رمزى لهدف صنع القرار ، مثل تضخيم الربح أو تقليل التكلفة ، وهكذا .

(٢) مجموعة من القيود أو العوامل المحددة .

(٣) افتراضات للعلاقات بين العوامل .

ويشير علماء الادارة الى هذه العوامل على أنها لاتدخل فى نطاق سيطرة الشخص ، وعلى أنها أحداث تؤثر فى مخرجات البدائل ولكنها خارجة عن قدرة تحكم الانسان . وفى الجانب الآخر فان صانع القرار يمكنه السيطرة على اختياره للاستراتيجية ، ويعرف خطوط ارشاد معينة لقراراته ، وهى ما تسمى بالقواعد التى تحكم القرار Decision Rules ومثال ذلك أن يختار رجل الأعمال استراتيجية تسويق من مقتضاها اعطاء خط كامل من الإنتاج ، مع اتخاذ خط واضح وقاعدة لقراره ، باسقاط أى منتج لايغطى كل أنواع التكاليف .

وتختلف الظروف التى يضع فى ظلها المديرون القرار على طول المدى من حيث التيقن التام الى عدم التيقن نهائيا . فالمدير قد يكون متيقنا فى اعتقاده ويستخدم نموذجا يتفق مع ذلك ، حيث يتوقع أن كل العوامل مطابقة دون أن تلعب الصدفة أى دور . فاذا هو أراد أن يتعامل مع «الصدفة» Chance بطريقة كمية فانه يعد نموذجا احتماليا حيث يكون فيه تمثيل الكم مع الاحتمال .

(و) درجة عدم التيقن :

ولما كانت فكرة الصدفة أو الفرصة Chance تملى أن هناك عددا من العوامل ليس لدينا عنها إلا القليل من المعلومات فان تداخل الصدفة فى مسألة القرار يكون مخرجها استحالة السلامة ١٠٠ ٪ .

وأفضل ما يمكن أن نعمله هنا أن نأخذ المتوسط ونتخذ القرار الذى يكون مرضيا بدرجة عالية . وعلى المدير عندما يواجهه مثل هذا الظرف أن يستمر فى اتخاذ قراره ، لأن عدم اتخاذ القرار سيكون تعسفيا . إذن فالمدير يتعامل مع عنصر الصدفة ، ولكن عليه أن ينمى عند نفسه مدخلا يستطيع به أن يفهم بشكل طيب المخرجات الممكنة ، وأن يقدر احتمالات الموقف من حيث نتائجه .. وأول معلم من معالم عدم التيقن هو أن تكون واعيا لنشوء الصدفة فى الموقف المتعلق بالقرار .

فاذا كان لدى المدير المعلومات الكافية بكل العوامل المؤثرة فى مخرجات القرار ، بحيث يستطيع أن يتنبأ بهذه المخرجات ١٠٠ ٪ فهو فى هذه الحالة يعمل فى ظروف التيقن . فلو تعلق الأمر بشىء فى المستقبل القريب ، وكان المدير قد مارسه مرات عديدة ويعلم آثاره ، فهنا يستطيع أن يقرر المخرجات المتوقعة ، ولايجد نفسه محتاجا تحت مثل هذه الظروف النادرة لأن يحلل مايسمى بعناصر الصدفة أو الفرصة . فاذا تضمن القرار ظروفا لايعلم عنها المدير أى معلومات سواء بالنسبة للمخرجات أو الفرص النسبية لأى مخرج فانه فى هذه الحالة يكون عاملا فى ظروف عدم التيقن .

وفى مثل هذه الظروف لايكون لديه أى معلومات بموجبها أن يجرى أى تحليل . وهنا يجبر أن يكون واعيا لحقيقة انعدام فرصته فى التنبؤ بالأحداث .

ولكن حتى فى مثل هذه الظروف والحالات التى لايكون فيها العلم متاحا ومتخذ القرار ليس أمامه أى بيانات تاريخية ، أو أى فكرة عن أثر الحالات الخارجية ، أو أى تصرف يمكن أن يقوم به الآخرون ، فأنه فى مثل هذه الحالات قد اقترحت عدة مداخل لصنع القرار ، منها :

(١) اذا كان يفكر بتفائل فإنه قد يختار استراتيجية تمكنه من التعرف على أكثر المحكات Maximax Criterion ومثل هذه المحكات تتجاهل الخسائر والاخفاقات الممكنة . وغالبا ما نجد المضاربين فى سوق الذهب أو أوراق اليناصيب والمغامرين فى مثل هذه الشئون يذهبون هذا المذهب ليواجهوا به موقف عدم التيقن .

(٢) اذا صمم المدير على الاعتقاد بأن الشىء الممكن فقط هو الذى سيحدث فانه سيتخذ استراتيجية يحصل بها على أقل الطيب الممكن . فهو يريد تحت أى ظروف سيئة أن يحصل على أفضل ما يمكن .

(٣) وأخيرا اذا لم يكن لدى المدير أى معلومات عن الاحتمالات والأمور الخارجية ، والمسألة كلها فى حالة غموض كامل ، فانه قد يختار طريقا يتوقع فيه ان للفشل والنجاح فرصة متساوية للوقوع . وهنا يتعامل مع الموقف وكأنه فى وضع يعلم بعض المعلومات عن مخاطره . فاذا لم يكن يعلم أى معلومات فليس أمامه إلا مجرد اعطاء كل ناحية فرصة متساوية فى الوقوع ، ويصدر القرار .

ولعل المديرين فى أيامنا هذه أكثر حظا من سابقيهم ، فقد تقدمت الأدوات العلمية كثيرا ، بحيث أصبح فى امكانها أمدادهم ببيانات علمية كثيرة ومعلومات تجعل الواحد منهم لايتصرف كثيرا فى ظل عدم تيقن ، حتى ولو لم يكن التيقن لديه كاملا .

وفى حالات المخاطرة ، هناك فرصة للمدير لكى يستخدم معلومات كافية يقدر بها احتمالات المخرج . والاحتمال قد يعرف على أنه النسبة المئوية للمرات التى يحدث فيها مخرج معين لو أن حدثا ما تكرر مرات كثيرة .

وكل مساعدات التحليل لمعالجة الاحتمال تتوقف على الطرق المختلفة التى يقدر بها المدير احتمالاته . وهى دائما تثبت ككسر أو نسبة مئوية كما تقول ح = ٥ ٪ فكأنما الأصول هى ١ من ٢ أى أنها تحدث ٥٠ ٪ فى المرة .

ومن طرق تقدير الاحتمال تحت ظروف المخاطرة .

1) Priori Probability (وهى اسقاط ما نريده)

2) Empirical Probability . (وتبنى على خبرة واقعية «احصائية» خلال فترة زمنية)

3) Subjective Probability . (تبنى على خبرة شخصية أى مجرد رأى)

هذا وتعتبر الخطوات التالية خطوات أساسية فى تنظيم العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار فى القرارات التى تتضمن احتمالات .

(١) يجب على صانع القرار أن يجدول كل البدائل الممكنة أو الاستراتجيات التى يعتقد أنها معقولة ليأخذها فى اعتباره . كذلك فان عليه أن يقدر كل الحالات الطبيعية (الخارجية) التى تؤثر فى نتائج هذه الاستراتيجيات .

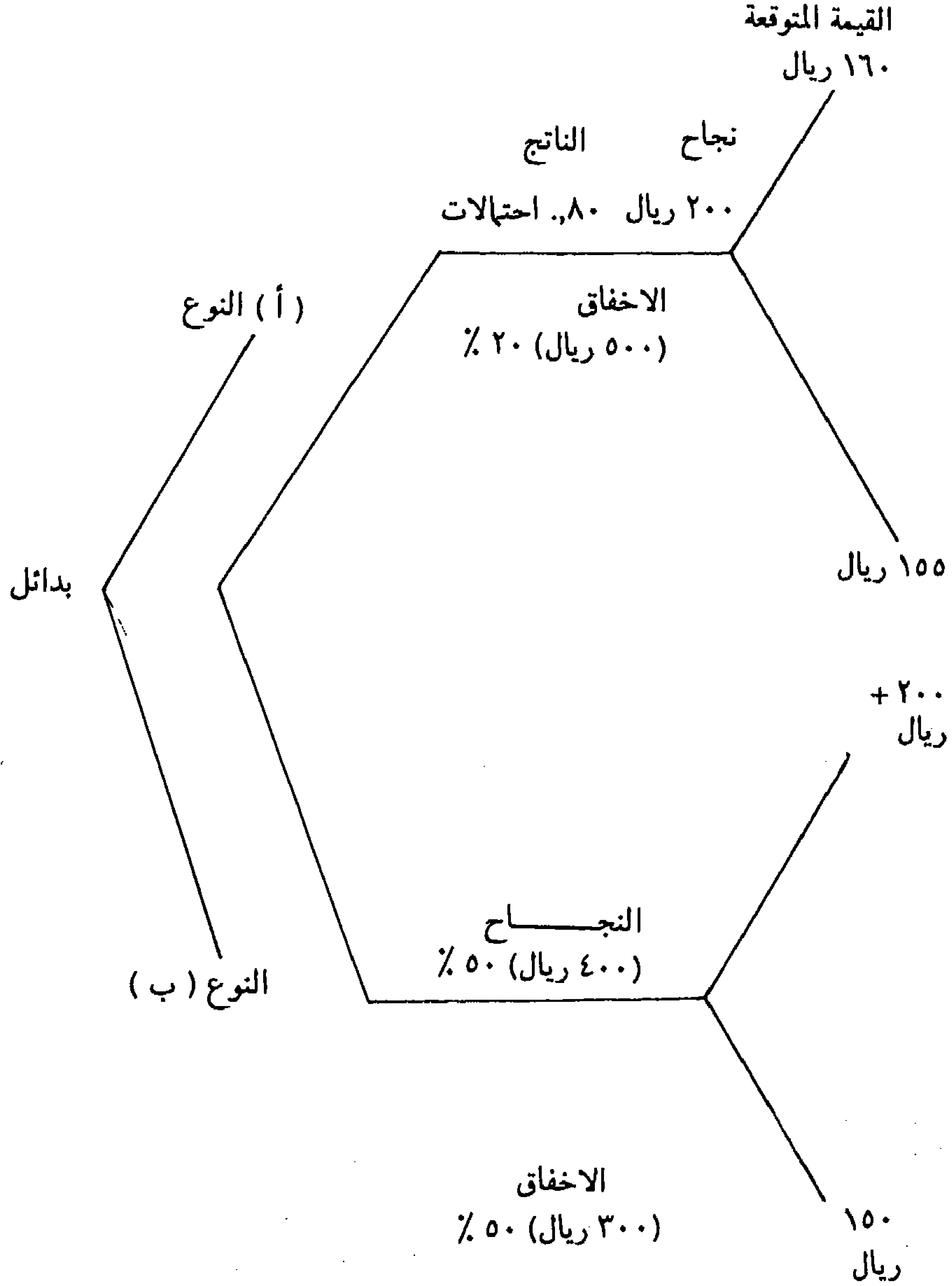
(٢) يجب أن يقرر شكلا كميا للاحتمالات وتوزيعها . وهو فى ذلك يضع مشاعره عن الفرص الخاصة بكل ناتج يتأتى مع كل بديل استراتيجى .

(٣) كذلك فان على صانع القرار أن يقرر قيمة كل ناتج (وغالبا مايكون تقديره بالريال فى مثل بلدنا) .

(ز) شجـــــرة القـــرار :

يمكن تصور رسم يعرفنا ببدائل الاستراتيجيات وتقديرات الاحتمالات ويبرز النتائج . وكل ما يحتاجه متخذ القرار هنا هو ايجاد وسيلة يميز بها النتائج . ووسيلته فى القياس غالبا النقود ، وذلك بتقييم كل مخرج على أساس نقدى .

شكل رقم (١٤ ـ ١)
الاستراتيجيات البديلة



الفصل السادس عشر

البحث العلمى فى مجال ادارة الأعمال

أولا : أهمية البحث العلمى ومشكلاته ومجالاته
ثانيا : البحث الميدانى فى مجال ادارة الأعمال

أولا : أهمية البحث العلمي ومشكلاته ومجالاته

مقدمة :

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورا لم يسبق له مثيل فى كل من مجالات الحياة . فقد أحدثت اتفاقيات انتاج البترول منذ عام ١٣٧٠هـ(١٩٥٠م) تغيرات ضخمة فى مجالات لاحصر لها ، منها مجالات التعليم ، والتوسع السكانى ، والتطور الصناعى ، والتطور الاقتصادى ، والخدمات بمختلف نواحيها .

ومن خلال هذا التطور وبسببه تغيرت النظرة الى المدير . فبعد أن كان مسئولا مسئولية كاملة عن منظمة أو منشأة ، يتصرف فى كل أمورها كيفما يتراءى له ، مستندا الى الخبرة أو الفطنة أو بعد النظر ،. تدخل العلم فى العملية الادارية فأصبح تنظيما وتقسيما للسلطات والمسئوليات وتوزيعها للعمل ، وأصبح هناك تعدد فى التخصص وتعدد فى النظم واللوائح التى يجب أن تراعى .

وبتحويل عدد من الادارات الحكومية الى مؤسسات انتقلت المؤسسة من الشكل الحكومى الى نظام الشركات التى تقيمها فى النهاية أسس نتائج الأعمال .

هذا التحويل يحتاج من دارسى الادارة الى عمل جاد وجهد علمى مستمر لتوضيح المفاهيم وتثبيت سمات المرفق العام ، وتوضيح أهداف التنمية والخطط والبرامج التى قصد بها مسايرة حركة التطور السريع ، الى جانب جهد آخر أكثر عناء وأكبر أهمية وهو جهد البحث العلمى ، ودراسة المشاكل الناجمة عن التطبيق الادارى الحديث فى كل فرع من فروع التنمية والتطوير .

والجهاز الادارى للمملكة مايزال جهازا ناشئا وحديثا اذا ماقورن بالاجهزة الادارية فى البلاد الأخرى الأكثر تقدما . وقد تطور نشاط المنظمات والمنشآت والهيئات وتطورت الوظيفة وأصبح عصب النشاط كله الادارة والفرد العامل .

ولقد أحدث استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة فى كل فروع العمل والادارة كما أحدث تطبيق واستخدام الحاسبات الالكترونية ووسائل الإتصال الحديثة من داخلية وخارجية ، ووسائل الحفظ والطباعة والكتابة وغيرها ، انقلابا هائلا فى كل النظريات والدراسات والآراء ، وفى كل برامج العمل والتدريب ، مما جعل للطاقات البشرية فى مجال التنمية والعمل الادارى أهميتها الخاصة ، فالانسان هو الذى يضع النظريات والقواعد العامة موضع التطبيق ، وهو الذى يوجهها فى كافة مجالات الانتاج ويسخرها لصالح المجتمع والجماعات والأفراد .

وتسعى حكومتنا جاهدة لكى توائم بين التطور المادى الذى حدث فى مجالات العمل والادارة ، والتطوير البشرى الذى يجب أن يواكبه ويسير معه جنبا الى جنب . ومن جهودها فى ذلك أنها انشأت مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ، ومعهد الادارة ، ومراكز للتدريب الفنى والادارى ، ومركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبدالعزيز ، ومؤسسات علمية وتدريبية فى

الجامعات الأخرى وفى كافة الوزارات والمصالح . كما وضعت الخطط والبرامج واللوائح الكفيلة بتهيئة الكفاءات العلمية المدربة واللازمة للعمل بجهاز الدولة وبالمؤسسات والمنشآت الخاصة والعامة . ووفرت لذلك الوسائل والامكانيات ، من مدربين وأجهزة ومكتبات ووسائل تعليمية على أعلى مستويات وأحدث ما وصل اليه التطور التكنولوجى فى أرقى البلاد وأكثرها تقدما .

ومن الواضح أن المملكة العربية السعودية فى ظروفها الراهنة تعانى من مشكلة ندرة العنصر الانسانى السعودى كما وكيفا بالنسبة لحجم التطوير الحادث والموارد المتاحة فى كل دائرة من دوائر التنمية . وتشكل المعوقات التى صاحبت تنفيذ خطة التنمية الخمسية الثانية (١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ) ، على سبيل المثال ، مجالات متعددة يمكن أن يطرقها الطلاب والدارسون والباحثون . فقد أوضحت الخطة أن هناك نقصا فى مجال البحث والتطوير . وليس هناك من هو أولى بممارسة البحث بهدف التطوير فى كافة المجالات الاقتصادية والادارية من طلاب كليات الاقتصاد والادارة بجامعات المملكة . وينبغى أن تتجه بحوثهم فى كافة المجالات للتوصل الى نتائج يمكن الانتفاع بها فى وضع السياسة العامة أو وضع الخطط أو معالجة مشاكل العاملين وعوائق العمل وزيادة الانتاج .

(أ) تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمي :

وأهم مايلزم للبحث العلمى لأحداث أثره فى عمليات التنمية بكل مجالاتها أن نهيىء مناخا مناسبا ، يحيطه اطار من الاقتناع به والثقة بأهميته كوسيلة وحيدة للوصول الى أهداف التنمية المنشودة . فاننا فى بلادنا لاتنقصنا الموارد والثروات الطبيعية بل قد نمتلك منها اضعاف اية دولة متقدمة ، والفارق بيننا وبينهم أنهم استخدموا المنهج العلمى والطريقة العلمية فى البحث منذ بدأ مفكروهم وعلماؤهم ينادون بأهميتها للوصول الى التفكير الموضوعى واستثمار الثروات من أجل التقدم فى المستقبل .

من هنا يجيء القول بضرورة تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمى .

ومن العوامل الأساسية المؤثرة فى تهيئة هذا المناخ ما يلى :

(١) تكريس كل الجهود لكى يصبح مفهوم البحث العلمى جزءا أساسيا من تفكيرنا ، ولن يتأتى ذلك إلا إذا تعلمنا كيف نقف عند المشاكل لنفكر ، بدلا من أن نجيب اجابات سريعة تقوم على الخبرة السابقة أو العفوية .

(٢) تأكيد موقف البحث العلمى ، كجزء من تراثنا وحضارتنا . وفى هذا يجب أن تتعاون جميع الأجهزة وخاصة أجهزة التعليم والإعلام ، وجميع المسئولين عن التربية والعلوم والثقافة . ويجب أن يكون البدء فى هذا بالمنزل ثم بالمدرسة .

(٣) تطوير عملية التعليم بحيث يكون من أهدافها اعداد جيل مؤمن بالبحث العلمى ومدرب على طرائق البحث وخطواته العلمية .

(٤) نشر البحث العلمى ، والاعلام عن نتائجه بكافة وسائل الاعلام ، لتشجيعه ولإتاحة الإفادة به على أوسع نطاق .

(٥) التخطيط لمجالات البحث العلمى ، ووضع خريطة للمجالات المختلفة التى تحتويها والتى تكمن فيها المشاكل المحتاجة إلى بحوث .

ولاشك أن الظروف التى يعيش فيها مجتمعنا تختلف حتما عن الظروف التى يعيش فيها غيرنا من المجتمعات . وهذا الأمر يدعو بالحاح وشدة الى ضرورة وجود متخصصين سعوديين فى البحث العلمى فى كل مجال من المجالات . فهم الوحيدون الذين سيكونون أقدر من غيرهم على النظرة «السعودية» الى المشاكل .

(ب) مشكلات البحث العلمى فى العلوم الإنسانية :

هناك مشكلات عدة تكتنف البحث العلمى فى مجال العلوم الانسانية ويهمنا هنا أن ننبه الى أهم هذه المشاكل .

(١) أن البحث العلمى قد يستغرق وقتا طويلا وخاصة فى المجالات الاجتماعية والانسانية ، فى الوقت الذى تحدث فيه تغيرات اجتماعية واقتصادية سريعة فى سمات المجتمع الذى يجرى فيه البحث ، الأمر الذى قد ينتج عنه تغيير جوهرى فى نوعية الظواهر أو المشاكل أو المواقف التى تبحث . لذلك علينا أن نضع فى اعتبارنا عامل الوقت عند اختيار الموضوع وعند التحضير له ، وعند إجراء البحث وعند وضع التقرير النهائى .

(٢) من الأمور المعلومة أن عملية البحث العلمى فى المجالات الإنسانية بوجه عام ، ومنها مجال الاقتصاد والادارة ، لا تخضع لنظام رتيب معين ، ولا تسير وفق نسق مضطرد فى تتابع الأحداث . ونتيجة لذلك يصعب على الباحثين أن يتوصلوا بالنسبة لها إلى قوانين محددة تحكم سيرها وتحدد نظمها .

(٣) من المعلوم أيضا أنه يصعب على الباحثين أن يتوصلوا الى مايفيد فى محاولات التنبؤ بالتغيرات الاجتماعية ، أسوة بما يحدث فى تجارب العلوم الطبيعية التى يمكن اخضاعها للعمل .

(٤) تفتقر العلوم الاجتماعية والإنسانية الى وحدات القياس المادية التى يمكن أن يركن إليها لقياس ظاهرة من الظواهر أو صفة من الصفات بالدقة التى تصل اليها العلوم الطبيعية عن طريق الأجهزة والمعدات الكهربائية والالكترونية .

(٥) هناك الكثير من العوامل البيئية التى تلعب دورا كبيرا فى سير الحوادث وتتغير أرتباطات بعضها بالبعض الآخر بسرعة متفاوتة نتيجة ظروف لايمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها . ولا يمكن لأى باحث أن يسيطر عليها ويتحكم فى قوتها أو ضعفها أو فى ضبط حدوثها أو استمرارها، مما يجعل استجابة البيئة المحيطة للعوامل التى يرى الباحث اخضاعها لارادته أمرا مستحيلا أو على الأقل بالغ الخطورة .

ورغم هذه المتاعب أو المصاعب الظاهرة وغيرها من تلك التى تقف فى وجه البحث العلمى فى محيط العلوم الإنسانية فإن العلوم الاجتماعية ـ ومنها علوم الاقتصاد والادارة والعلوم السلوكية ـ تسير قدما لتحقيق أهدافها . وقد حدث فى الحقبتين أو الثلاث أحقاب الأخيرة

تقدما عظيما فى كافة مجالاتها ، وأمكن التوصل الى بعض النظريات التى يمكن التعامل بها مع القيم الرقمية باتباع الأساليب الاحصائية فى التحليل . وأجريت دراسات عديدة لحل مشكلة تمثيل العينات المأخوذة فى البحث كى تمثل المجتمع المبحوث تمثيلا أقرب الى الصحة والسلامة ، وتقصير زمن البحث لتفادى التغيرات التى تحدث فى مجتمع المبحوثين إذا طالت فترته الزمنية ، وتحديد مجتمع المبحوثين أنفسهم ، بل وتحديد المشكلة نفسها والتأكد من أن تأثيرها قائم على جميع أفراد مجتمع المبحوثين .

(جـ) الحاجة إلى بحوث فى مجال الأعمال :

تواجه الادارة فى مجالات الأعمال مشكلات عديدة تحتاج الى البحث . ويمكن التمثيل لهذه المشكلات ببعض أمثلة فيما يلى :

(١) عمليات تتعلق بتصنيف منتج من المنتجات أو تغليفه ومايطرأ من مستلزمات التغيير .

(٢) ترك الموظفين للعمل واحلال غيرهم محلهم ، والوسائل التى يمكن أن تخفف من أثر هذه الأوضاع .

(٣) تحديد الأماكن التى تقيم المنشأة فيها مخازنها أو مصانعها الجديدة .

(٤) القطاع الذى توجه إليه الحملة الاعلانية : للنساء أم للرجال ؟ لمحدودى الدخل أم للميسورين ؟ لسكان الحضر أم البادية ؟.

(٥) طرق التعامل ، وعما اذا كانت تتم بالنقد أم بالأجل ، ووسائل الاقلال من الديون المعدومة ، واذا كان لابد فى ميدان الأعمال من التعامل بالأجل .

(٦) الأجر العادل والراتب العادل الذى يجب أن يحصل عليه العامل أو الموظف ، وكيف تعد المنشأة جدولا مناسبا للمرتبات والأجور .

(٧) التخطيط لزيادة الطاقة الانتاجية على مدى سنين قادمة لتكون متمشية مع سنى الخطط مثلا .

(٨) ماذا تستطيع الادارة أن تقوم به فى مجال الأعمال لتحقيق صلة صحيحة بين الموظف والعمل وبين الموظف والعميل .

هذه بعض المشكلات على سبيل المثال لا الحصر ، نراها تواجه الادارة فى ميدان الأعمال على اختلاف أنواعها ، ومن واجب الادارة بطبيعة الحال أن تسعى الى حلها .

والحقيقة أنه مهما تمتع كبار المسئولين فى الأعمال بالقدرة على اصدار الأحكام السليمة فى المجالات التى يعملون بها ، فإنهم بحاجة الى أن يستندوا الى حقائق تساعدهم فى عملية اتخاذ القرارات . ولكى يصل هؤلاء الى هذه الحقائق فانه لابد من البحوث .

ويمكننا أن نلخص العوامل الأساسية لتزايد اهتمام الادارة بالبحوث فى عاملين :

الأول : أن دوائر الأعمال قد ازدادت تعقيدا . فلم يعد الأمر بالشىء الهين الذى يمكن مراجعة كل دقائقه أو يصلح فيه الحدس والتخمين . فهذه أمور أصبحت لاتصلح أساسا لاتخاذ

قرارات . كما أن المصنع الواحد قد ينتج سلعا تباع على مستوى الوطن بأسره .

الثانى : أن التنافس أصبح معلما هاما من معالم الأعمال . ومن شأن التنافس أن يفقد المتنافس حجما كبيرا من مبيعاته وتوزيعه إن هو وقع فى خطأرئيسى كبير ، فلن يرحمه منافسه . فاذا وقع الخطأ فى تصميم المنتج بالشكل الذى لايروق لذوق الناس فلاشك أن حجم تصريفه سيقل . والمنافسة تحتم الحكمة فى الانفاق . فمهما كان رأس المال كبيرا فلا يزال بالشيء الذى له حدود . فلابد من استثمار ميزانية الإعلان بالشكل الذى يصل الى أكبر عدد ممكن من الناس وبأقل تكلفة ممكنة .

ولايمكن عمل ذلك بفاعلية بغير بحث . والقيمة الأساسية للبحث أنه يستبدل الحقائق بالحدس والتخمين والرأى الشخصى ، وهكذا يقودنا الى قرارات أكثر حكمة فى ادارة الأعمال .

(د) قائمة موضوعات للبحث العلمى فى مجال الاقتصاد والادارة بالمملكة العربية السعودية :

يصعب حصر كل المجالات التى يمكن أن يطرقها البحث العلمى فى علوم الاقتصاد والادارة وفروعها ، بخاصة تلك المجالات التى ظهرت الحاجة الملحة الى استخدام الطرق العلمية فى بحثها وحل ما تحتويه من مشاكل . فاذا سلمنا بهذا من حيث المبدأ وحاولنا تحديد مجالات للبحوث الاقتصادية فى المملكة فاننا نجد أن هذه البحوث لن تقتصر على ظواهر ومشكلات محلية . فالاقتصاد السعودى يرتبط ارتباطا وثيقا بالاقتصاد العالمى . فهو يؤثر ويتأثر بالتيارات الاقتصادية العالمية . ولايقتصر تأثيره على الأوضاع المحلية أو الاقليمية . وهو بالاضافة الى ذلك وثيق الصلة بمجريات الأحداث الاقتصادية فى العالم ، كمشكلة الطاقة والتضخم والبطالة وأزمة الغذاء ، وارتفاع أسعار المواد الخام والمواد المصنعة وتقلبات النقد فى الأسواق المحلية والعالمية .

أما علوم الادارة من ادارة أعمال الى ادارة عامة وفروعها الكثيرة المتعددة ، فهى تتناول جوانب وثيقة الصلة بحياتنا العامة واليومية ، وبرغبتنا فى النهوض والتقدم والنمو ، واحلال النظام فى كل عمل نعمله وكل خطوة نخطوها .

وهى تتناول أنشطة تحديد الأهداف والتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة والتمويل وتبسيط الاجراءات والأمن الصناعى والادارة المتخصصة فى المدرسة والمصنع والمزرعة .. الى آخر ذلك من العمليات الحيوية والهامة التى نلمس أثرها فى كل جانب من جوانب حياتنا .

وعلى ذلك فقد يمكن تقسيم الموضوعات الاقتصادية والادارية ذات الصفة المحلية أو الدولية بالسعودية الى عدد من المشكلات يمكن تصنيفها فيما يلى :

(١) موضوعات لها ارتباطات بالاقتصاد العالمى .

(٢) موضوعات اقتصادية محلية مرتبطة بأهداف التنمية .
(٣) خدمات فى كافة المجالات .
(٤) جوانب ادارية وتنظيمية لحسن سير العمل وادائه .
(٥) تخطيط ورقابة وتمويل ... الخ .

(١) فمن الموضوعات ذات الارتباط بالاقتصاد العالمى مثلا يمكن اختيار مجال من المجالات الآتية :

١ ـ سياسة وتوجيه الاستثمار .
٢ ـ سياسة الانتاج البترولى والسياسة البترولية فى المملكة العربية السعودية .
٣ ـ المصادر البترولية وسيطرة المملكة على ثرواتها البترولية والمعدنية .
٤ ـ المشاركة فى أرباح شركات البترول
٥ ـ سياسة أسعار البترول .
٦ ـ التضخم كمشكلة عالمية .
٧ ـ الاستثمارات الأجنبية فى المملكة .
٨ ـ دور الاستثمارات السعودية فى العالم العربى .
٩ ـ سياسة توجيه الاستثمارات العربية السعودية فى الدول الغربية .
١٠ ـ البنك الإسلامى للتنمية .
١١ ـ التعاون الاقتصادى العربى .
١٢ ـ دور المملكة فى منظمة الأوبك .

(٢) موضوعات فى الاقتصاد المحلى :

١ ـ تنمية الصناعات الوطنية فى المملكة .
٢ ـ الصناعات التى يمكن قيامها مستقبلا والتى تتوافر لها المقومات المادية والتقنية .
٣ ـ مستقبل الصناعات التعدينية بالمملكة .
٤ ـ اقتصاديات النقل بالمملكة (نقل الحجاج ـ نقل السلع ـ ربط المملكة بشبكة من الطرق السريعة) والاستفادة بناقلات البترول بعد تفريغ حمولتها .
٥ ـ امكانية اقامة صناعة ثقيلة (مثل الحديد والصلب وناقلات البترول والبتروكيماويات والآلات والأجهزة) .
٦ ـ نظم الأسعار والأجور والمكافآت والعمالة .
٧ ـ التوطن الصناعى ومقوماته .
٨ ـ الاهتمام بالاقتصاد الزراعى (مصادر الثروة المائية ـ اقامة السدود ـ الاستفادة بالأمطار الموسمية) .
٩ ـ الصناعات البيئية والمحلية الصغيرة .

١٠ ـ الثروة السمكية (مصادرها ـ تشجيعها ـ تمويلها ـ استخدام المعدات الحديثة فيها)
١١ ـ الموانىء ـ تنشيط الحركة التجارية العالمية ـ عمليات الترانزيت .. الخ .
١٢ ـ التجارة الخارجية وتنميتها والأجهزة التى تخدمها .
١٣ ـ دور الغرفة التجارية فى تنشيط التجارة الداخلية .
١٤ ـ نظام الضرائب والتطبيقات المعاصرة لفريضة الزكاة .
١٥ ـ حركة النقل الجوى وتنميتها .
١٦ ـ الجوانب الاقتصادية فى انشاء المطارات وتوسيعها .
١٧ ـ البنك الزراعى ودوره فى تحقيق التنمية الزراعية .
١٨ ـ مؤسسة النقد العربى السعودى .
١٩ ـ الميزانيات المستقلة بالمملكة .

(٣) الخدمـــــات :

١ ـ سياسة الاسكان ـ اسكان ذوى الدخل المحدود
٢ ـ الخدمات السلكية واللاسلكية .
٣ ـ المجارى ـ والمرافق العامة ـ والطرق والكهرباء .. الخ .
٤ ـ المستشفيات وادارتها والنهوض بها .
٥ ـ نظام التعليم بمراحله وأنواعه المختلفة .
٦ ـ الوقاية والعلاج من المرض .
٧ ـ ادارة المطارات وخدمات الفنادق وإيواء الحجاج .
٨ ـ السكك الحديدية فى المملكة ، وبينها وبين الدول العربية .
٩ ـ تنمية القطاع الصناعى
١٠ ـ الإعلام والبرامج الإعلامية فى الاذاعة والتلفزيون والصحف .
١١ ـ تبسيط اجراءات الحج وخدمات الحجاج .

(٤) الجوانب الادارية :

١ ـ اعداد الكوادر الادارية .
٢ ـ مشكلات التنمية وتنمية العاملين فى مختلف المستويات .
٣ ـ قوانين الموظفين والخدمات المدنية ومشاكل العمل والأجور والترقى والمكافآت .
٤ ـ تجارب الاصلاح الادارى ومشاكل تنظيم الجهاز الادارى بالمملكة .
٥ ـ الاشراف والمشرفون والمنفذون والمدراء فى الحكومة والمؤسسات والشركات .
٦ ـ العمالة ومشاكلها ، وخاصة فى المهن اليدوية والفنية .
٧ ـ تدريب وتنمية الفنيين للاستعانة بهم فى تنمية الصناعات والخدمات .
٨ ـ تبسيط الاجراءات الادارية فى وحدات الحكومة .

٩ ـ استخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية فى الادارة .
١٠ ـ مشاكل توزيع السلطة .
١١ ـ برامج التدريب الادارى وتقويمها .
١٢ ـ نظام المخازن واستخدام الطرق العلمية فى التخزين .
١٣ ـ أنظمة الحفظ وتنظيم الأرشيف والتوثيق . .
١٤ ـ تنظيم المعلومات وكيفية الاستفادة منها وخاصة الاحصاءات .
١٥ ـ تنمية العلاقة بين الأجهزة المركزية والمحلية (فى الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والشركات) .
١٦ ـ مشاكل التكدس فى الموانىء .
١٧ ـ مشاكل الاستيراد والتصدير .
١٨ ـ نظام الجمارك واجراءاتها .

(٥) التخطيط والرقابة :

١ ـ مشكلات وضع الخطة .
٢ ـ علاقة الجهاز المالى بالأجهزة الادارية والانتاجية وأجهزة الخدمات .
٣ ـ الرقابة الادارية .
٤ ـ التقارير الدورية لمتابعة الخطة .
٥ ـ الرقابة المالية .
٦ ـ دور الجهاز المركزى للمحاسبات وعلاقته بالهيئات .
٧ ـ دور هيئة التخطيط فى وضع الخطة وفى الاشراف على متابعة تنفيذها وتقويمها .
٨ ـ الخطة المركزية والخطط المحلية .
٩ ـ التنمية الاقليمية .
١٠ ـ دور الأجهزة والادارة المحلية فى اقتراح مشروعات الخطة العامة والخطط المحلية .
١١ ـ العلاقة بين الوزارات والمؤسسات فى اقتراح وتعميم ومتابعة الخطة وتنفيذها .
١٢ ـ استخدام النظام المحاسبى الموحد فى أجهزة الخدمات والوحدات الاقتصادية .
١٣ ـ استخدام نظام حسابات التكاليف فى الشركات والمؤسسات .
١٤ ـ الميزانية التقديرية واستخداماتها .
١٥ ـ ميزانية الاداء واستخدامها فى متابعة أعمال الشركات والمؤسسات .
١٦ ـ المخالفات المالية وأنواعها وطرق علاجها أو الحد منها .

(هـ) أثر البحث العلمى فى أحداث التطور والتنمية بالمملكة :

يعتمد التخطيط الإنمائى اعتمادا كبيرا على تقديرات ومؤشرات مختلفة للموارد الطبيعية

والبشرية والدخل القومى وطاقة الانتاج بالقطاعات المختلفة وكذلك فى مجال الخدمات .

وتتوقف دقة التقديرات فى كل مجال من هذه المجالات على أسلوب البحث المتبع فى الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة وتحليلها لاستخدامها فى وضع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . بالاضافة الى ذلك فان متابعة الخطة وتقويمها يعتمدان اعتمادا كاملا على اتباع أسلوب البحث الاحصائى فى تحليل النتائج التى تترتب على وضع الخطة وتنفيذها وتحقيق الفروض والأهداف المتفق عليها والوقوف على مدى نجاحها وما اعترض سبيلها من عقبات فنية وادارية .

وقد اقتضى ذلك ضرورة وضع برنامج ومنهج للبحث الاحصائى لخدمة ادارات التخطيط حتى يلم القائمون بالتخطيط بمنهج وأسلوب البحث العلمى . ويجب أن تربط مصادر البحث بالجهاز الذى يقوم بالتخطيط ورسم برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية على المستوى القومى . وتقوم اجهزة وادارات البحث العلمى فى ادارات الحكومة والمؤسسات والهيئات العلمية ومراكز البحوث بتوجيه أجهزة التخطيط . كما تشترك معاهد ومراكز البحث العلمى فى التخطيط طويل الأجل لبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية على النحو التالى :

(١) تقديم الاقتراحات الى الهيئات الحكومية المختصة بتجهيز الخطة القومية فى كل ما يتصل بوسائل التنمية الاقتصادية والادارية والبشرية فى المجالات المختصة نتيجة للأبحاث والدراسات التى قامت بها هذه الهيئات .

(٢) الاشتراك المباشر فى عمل الهيئات التخطيطية الحكومية عن طريق مندوبين عنها من بين الاخصائيين فى البحث العلمى .

(٣) النهوض بطرق ووسائل تجميع البيانات الاحصائية ذات الأهمية فى مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودراسة الارتباطات القائمة بينها واستخلاص النتائج .

(٤) تطوير البحوث الأساسية ومناهج البحث بقصد تحسين وتعديل وتصحيح النظريات والأساليب الفنية المستخدمة فى البحث العلمى ومراحل التطور التكنولوجى .

(٥) القيام بالدراسة التى تهدف الى القاء الضوء على المشاكل الاجتماعية ، والصعوبات الفنية التى تعترض العاملين فى قطاعات الاقتصاد القومى المختلفة ، واختبار جودة الانتاج .

(٦) الوقوف على الاحتياجات الاجتماعية والضرورات الاقتصادية لأفراد المجتمع ، وكذلك أنماط الاستهلاك ومرونة السلع الإستهلاكية ، ومدى المساهمة فى خطة الإستثمار عن طريق الإدخار ودراسة التجارة الخارجية وميزان المدفوعات وعمل المقارنات بالدول الاخرى .

(٧) دراسة العرض والطلب للموارد البشرية ، ودراسة الاستثمار فى مجال التعليم ، وتنمية القوى العاملة واعدادها للاسهام فى الانتاج والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على النحو الذى يتفق مع اطار الخطة .

(٨) التنسيق بين الأبحاث التى تقوم بها الهيئات المختلفة فى الميادين الاقتصادية والاجتماعية لخدمة الخطة القومية .

ثانيا : البحث الميدانى فى مجال ادارة الأعمال

مقدمة :

تقدم البحث العلمى تقدما هائلا فى مجال التكنولوجيا والفيزياء والكيمياء وعلوم الهندسة والكهرباء بفروعها . ولم يواكب هذا التقدم تقدم مماثل فى البحوث المتصلة بحياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية ونموه الفكرى وتقدمه الحضارى .

ولعل تلك الهوة بين تقدم البحوث فى المجالات الطبيعية عنها فى المجالات الاجتماعية يرجع الى طبيعة كل منهما . فبينما يمكن الضبط والتحكم فى المجالات الطبيعية يتعذر ذلك فى المجالات الاجتماعية ، حيث بحوث المجالات الاجتماعية تعالج دائما سلوكا بشريا :

- معقدا تعقيدا كبيرا وتتداخل فيه عوامل تخرج عن سيطرة الباحث .
- يتصف بالتغير الدائم ، ومدى تغيره من فترة لأخرى أوسع مما نظن لدرجة تجعل من الصعوبة بمكان إعطاء تنبؤات علمية دقيقة .
- وهو كثيرا ما يخدع دارسه لأن حقيقته قد تختلف كثيرا عما يبدو عليه .

ويضاف إلى ذلك كله أن البحث فى المجالات الاجتماعية يستغرق وقتا طويلا قد تتغير خلاله بعض ظروف المجتمع ، مما يؤدى الى نتائج مضللة أو مختلفة .

(أ) نقطة البداية فى البحث العلمى :

من الطبيعى ألا يوجد بحث بدون مشكلة . فالشعور بوجود مشكلة هو نقطة البداية لحفز العقل البشرى على البحث والاستقصاء . فشعور نيوتن مثلا أنه أزاء مشكلة تحتاج الى حل وتفسير عندما رأى التفاحة تقع من الشجرة على الأرض هو الذى أدى به الى اكتشاف قوانين الجذب .

والمشكلات على مدى الزمن لن تفنى ولن تتوقف . ولايمكن أن يأتى اليوم وخاصة فى العصر الذى نعيش فيه الذى تنتهى فيه المشكلات أو حتى تقل . فكل يوم يمضى بنا تتفتح مجالات جديدة للدراسة والبحث ، وتظهر مشكلات تتطلب الحل .

وطالما تتطور الدنيا والعالم يسير قدما فان البحث عن حلول للمشكلات سيظل مستمرا . وستكشف البحوث نفسها عن مشكلات أخرى جديدة فى كل مجال وفى كل ميدان وفى كل فرع من فروع العلم .

وهذا المعين الضخم من المشكلات هو الذى يضع الدارسين والباحثين أمام واجب تصنيفها للتعرف على نوع العلم الذى تنتمى إليه المشكلة ، وليجد المختصون الفرصة كى يركزوا جهدهم على المشكلات التى تنتمى الى فروع تخصصهم .

ولعله من المتفق عليه بين جميع الباحثين أن التعرف على ما تقتنع بأنه مشكلة تحتاج الى بحث ، هو نصف المشكلة أو البحث ، والنصف الباقى هو الجهد الذى سيبذل فى حلها .

ومن الطرق السهلة للتعرف على المشكلات ما يحدث عندما نقرأ رأيا يعجبنا ، أو نشعر بأننا نعترض عليه ، فهذه فرصتنا لإثبات الرأى المناهض عن طريق بحث علمى مقنع . ولعل الخبرات اليومية والاحتياجات الملحة التى تعن لنا ولغيرنا ، والتعرف على الأساليب المتبعة أو التى يراد اتباعها فى أحداث التطوير والتنمية ، تعد من الطرق الجيدة لاختيار المشكلة .

وعند التعرف على المشكلة فان هناك العديد من الأسئلة التى نوجهها الى أنفسنا لتقويمها والتأكد من صلاحيتها للبحث . ومن أمثلة هذه الأسئلة :

- هل هذه المشكلة مثيرة لاهتمامنا حقا ؟
- وهل هذه المشكلة جديدة ؟
- وهل سيؤدى بحثها الى اضافة جديد الى معلوماتنا ؟
- وهل هى مشكلة قابلة للحل ؟
- وهل سبقنا أحد الى بحثها وايجاد حلول لها ؟
- وهل كانت الحلول التى توصل اليها غيرنا مقبولة ومفيدة ؟

(ب) خطوات البحث :

على الرغم من عدم الاتفاق على عدد الخطوات الضرورية للقيام ببحث فى مجال الادارة لوجود تباين فى الرأى إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك ست خطوات ضرورية هى :

(١) تحديد المشكلة .
(٢) وضع الفروض .
(٣) جمع البيانات وتصميم استمارة البحث .
(٤) اختيار العينة .
(٥) تحليل البيانات .
(٦) استخلاص النتائج واعداد تقرير البحث

(١) تحديد المشكلة :

كثيرا ما تصاغ المشكلة صياغة غامضة ، كأن نقول : الرغبة فى انشاء شبكة اتصالات فعالة . وكثيرا ما تصاغ مشكلة البحث بحيث تظهر السبب الرئيسى لاجرائه .

ولذلك كان المهم أن يحدد الباحث لنفسه عناصر المشكلة قبل بحثها . ومن أبسط الوسائل وأنجحها لتحديد المشكلة أن نحيل عنوانها الى سؤال فى شكل ارتباط بين متغيرين أو أكثر .

ويرتبط بتحديد المشكلة تحديد المفاهيم والألفاظ العلمية أو مايسمى تعريف مصطلحات البحث . بمعنى تعريف المفهوم الذى يرمى إليه الباحث من كل كلمة أو عبارة

لها معنى فى تحديد المشكلة الخاصة بالبحث ، ولم اختار هذه العبارة أو هذه الكلمة بالذات دون غيرها من الكلمات . ولما كانت هناك أهداف ومقاصد للبحث عند اختياره لهذه الكلمات أو العبارات فانه لابد له أن يحددها فى تعريفات واضحة تجعل الأمر واضحا ومفهوما له ولقارىء البحث . هذا بالاضافة الى أن الباحث بهذا التعرف لايصبح مسئولا عن أى شيء آخر أو أى معنى آخر تحمله هذه العبارات والكلمات غير ما قام بتعريفه وأصبح فى عرف البحث مصطلحا خاصا به .

(٢) الفروض :

تتطلب البحوث وجود فروض كقاعدة تنبنى عليها . وتعتبر الفروض نظريات مؤقتة أو مرهونة بشروط ، ويتقرر مصيرها بعد أن تتجمع الأدلة على صحتها أو خطئها . وقد أورد قاموس وبستر Webster العالمى تعريفا للفرض بأنه اقتراح أو شرط أو سبب يفترض وجوده . وقد لا نكون معتقدين بصحته ويكون من أهداف البحث والدراسة بعد ذلك التمكن من اثبات صحة الفرض أو خطئه[١] وتخدم الفروض هدفين رئيسيين .

١ ـ توجيه تفكير واستنتاجات الباحث .

٢ ـ تحديد أنسب طرق البحث للوصول الى حل للمشكلة التى هو بصدد بحثها .

وتسير أغلب البحوث على طريقة وضع الفروض منذ البداية إلا أن هذه الطريقة تلقى بعض الاعتراض لسببين أساسيين :

١ ـ إذا بدأ الباحث بفرض معين فليس من السهل عليه التخلى عنه ، بعد ذلك .

٢ ـ أن تحديد وجهة النظر منذ البداية توجه ادراك الباحث وتفكيره الى ناحية معينة مع أهمال باقى النواحى الأخرى المحتملة .

لذلك كان نجاح هذه الطريقة يحتاج الى تدريب الباحث على طرق البحث العلمى ، وعلى الحرص على الملاحظة والاستنتاج حتى يبتعد عن التحيز الشخصى لكل مايؤيد الفرض الذى وضعه .

ويقترح البعض تحوطا من الوقوع فى هذا الخطأ أن يلجأ الباحث إلى وضع عدد من الفروض المحتملة بدلا من أن يفترض فرضا واحدا محددا وأن يحتفظ بكل هذه الفروض طوال البحث .

ويتوصل الباحث إلى صياغة لفروضه بعد أن يقوم بتجميع المعلومات من المصادر الثانوية عن المشكلة التى يريد بحثها ، كما يساعده فى إيجاد صيغة للفروض ما يقوم به من اتصالات بالذين لهم علاقة بالمشكلة وما يجريه من دراسة استطلاعية فى مجال البحث الذى يزمع الاضطلاع به .

---

(١) دكتور أحمد الصباب – الأسلوب العلمى فى البحث – ١٤٠١هـ/١٩٨١م – ص ٦٣ و ٦٥ .

(٣) جمع البيانات وتصميم استمارة البحث :

بعد تحديد المشكلة ووضع الفروض ينبغي أن يحدد الباحث طريقة جمع البيانات وهناك طرق متعددة لجمع البيانات ، منها الملاحظة والمقابلة الشخصية واستمارة البحث أو الاستبيان .

ومن أهم وسائل جمع البيانات فى البحوث الاستقرائية أو الإحصائية استمارات البحث . وهى تعتبر وسيلة مشتركة بين الكثير من أنواع البحوث والدراسات الميدانية والاستطلاعية .

وتجميع البيانات عن طريق استمارات الأسئلة يعد أسرع وسيلة للحصول على هذه البيانات . إذ يمكن توجيه الاستمارات بالتوزيع المباشر أو بإرسالها مع مندوبين عن طريق البريد ، أو فى بعض الأحيان بنشرها فى الصحف والمجلات ، وأحيانا – اذا ما كان عدد الأسئلة قليلا جدا – عن طريق الإذاعةوالتلفزيون . ومن مميزات هذه الطريقة بالإضافة إلى السرعة أنها تتيح لنا فرصة تغطية مساحة جغرافية كبيرة للعينة تهيء فرصة الاختيار على مدى أبعد . كما تعفى أفراد العينة من حرج المقابلة الشخصية للباحث ، وتتيح لهم فرصة الاستقلال بالرأى ، بعيدا عن أية مؤثرات قد تتدخل فى اتجاه الإجابة أو أسلوبها .

ومن المصاعب التى قد يواجهها الباحث فى تجميع المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان احتمال عدم الرد على الاستمارة المرسلة أو تأخيرها ، أو احتياج فرد العينة إلى شرح بعض الكلمات التى وردت فى استمارة الاستبيان . لذلك كان من المهم جدا الإهتمام بأسلوب وطريقة صياغة أسئلة الإستبيان .

وتتوقف قيمة نتائج الاستقصاء أساسا على الجهد الذى يبذله الباحث قبل النزول بهذا الاستقصاء فى الميدان ، ويتوقف القدر من الجهد الذى يبذل قبل النزول لجمع البيانات على نوع المادة المتوفرة وعلى طبيعة المعلومات التى نسعى للحصول عليها .

ويمكننا أن نشبه تصميم استمارة البحث من نواحى متعددة بتصميم منزل نريد إنشاءه . فالمهندس يبدأ بأخذ فكرة عامة عن رغبات صاحب المنزل المزمع بناؤه . ثم يبدأ بعد ذلك فى التصميم ، واضعا فى اعتباره حجم وشكل ومساحة الأرض ، والقدر من المال الذى سيدفعه صاحب المنزل ..... الخ . والمهندس يضع كل ما فى وسعه لتفادى أى نوع من المخاطر والمتاعب التى قد تواجه شاغل البيت الجديد ، ويعمل على تلافيها أو تلطيفها بقدر الإمكان . ويقوم مصمم استمارة البحث بنفس الدور عندما يصمم استمارة بحثه . ويمكن أن نجمل الأساسيات التى تلزم مراعاتها عند تصميم استمارة البحث فيما يلى :

١ ـ تحديد الهدف :

أول ما يواجه مصمم استمارة البحث هو ضرورة تحديد الهدف منها بوضوح تام . فلابد

من التعرف على مانريد تحقيقه عن طريق هذه الاستمارة بصورة واضحة ومحددة . وهذا فى نفس الدرجة من الأهمية لنتائج البحث .

ولنعطى مثلا على ذلك فى بحث عن حياة المزارعين وكيفية توطينهم ، فإننا لن نصل إلى نتائج مقنعة لبحثنا إلا إذا عرفنا بالضبط من هو المزارع ، وما هو المقصود بهذه الكلمة بالضبط وما معنى توطين المزارع ، وهل لدخله أو مصروفه أثر فى هذا التوطين ، وهل لعدد الغرف وشكلها أو للتسهيلات المقدمة أثر فيها هى الأخرى ؟ وفى هذه الظروف هل سيقوم الباحث بجمع احصاءاته عن طريق المقابلة والمحادثة الشفوية مع المزارعين ؟ وهل يستطيع أن يتوصل إلى التفاصيل التى يريد أن يستخدمها فى بحثه ؟

٢ ـ صياغة الأسئلة :

من ناحية أخرى فإن أسئلة الاستمارة يجب ألا تكون طويلة جدا بحيث تتعب فرد العينة الذى يطلب منه الإجابة عليها . ولما كان من المتعذر الاستغناء عن بعض البيانات المطلوب جمعها فإن بعض الباحثين يلجأون إلى تقسيم الاستمارة إلى قسمين فى كل منها مجموعة من البيانات الأساسية المطلوب جمعها ، ويتم جمع البيانات بعد تقسيم العينة إلى قسمين ، ويطلب من كل قسم أن يجيب على استمارة واحدة من الاستمارتين . وتحمل هذه الطريقة المخاطرة بفقدان بعض عناصر الدقة ، نتيجة أن بعض النقاط لا يمكن الربط فيما بينها .

ومن أول شروط استمارة الاستقصاء أن تكون ذات منظر تجذاب أو على الأقل جيدة من ناحية نوع الورق المستخدم ، وترتيب الكتابة ، خاصة إذا ما كانت من النوع الذى يترك لفرد العينة كى يجيب عليه بنفسه . وإذا كانت من عدة صفحات يستحسن أن تكون على شكل كراسة ، وأن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة ، وأن تكون مختصرة إلى أدنى حد ممكن من ناحية العدد ومن ناحية الصياغة ، وأن تكون بين الأسئلة مسافات كافية لتسجيل الإجابات وخاصة إذا ماطلبنا من فرد العينة أن يضيف آراء جديدة . أما الاستمارات التى يدون عليها الباحث الإجابات فلا يشترط فيها هذه الشروط . ولكن هناك شروطا مشتركة من أهمها أن تكون هناك مسافات كافية على الهوامش لترقيم الاستمارات (وتكويد) الأسئلة . وإذا كانت الاستمارة مقسمة بحيث يجيب عليها أكثر من فرد من أفراد العينة فيجب أن يكون ذلك واضحا تماما . وقد دلت التجارب على أن الاستمارة يجب أن تقسم إلى ثلاثة أقسام كى يسهل الاستفادة مما بها من بيانات : القسم الأول وهو الخاص ببيانات التعرف على فرد العينة والثانى يتضمن تعليمات عن طريقة الإجابة وتنظيم أقسام الأسئلة التى سترد فيما بعد وينص فيه على ما يفيد بسرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث ، والثالث يتضمن موضوعات التساؤل .

٣ ـ ترتيب الأسئلة :

أما عن ترتيب الأسئلة فإن الأساس فيها أن ترتب ترتيبا منطقيا يراعى فيه التسلسل والعلاقات فيما بينها . ويجب تقسيم الأسئلة إلى مجموعات متجانسة يمكن أن توضع لها عناوين فرعية ، وتبدأ بالأسئلة السهلة التى لا تحتاج إلى تفكير كثير ، مثل الأسئلة الخاصة بالإسم والنوع والديانة والجنسية . ويجب أن تترك أمكنة أو مساحات كافية للإجابة . ويستحسن ألا يضطر أفراد العينة إلى الإجابة على ورقة منفصلة ، أو إلى كتابة على الهوامش أو فى سطور متداخلة ..

وباختصار يمكننا أن نجمل فيما يلى عددا من الشروط والقواعد عند تكوين الاستمارة ، من أهمها :

١ - أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وبعيدة عن التعقيد اللفظى ولاتحتاج إلى تفكير عميق ولا تتيح فرصة التأويل أو إساءة الفهم . كما يجب ألا تكون من النوع الذى يوحى بإجابات معينة .

٢ - أن تصاغ بحيث تكون إجابتها قاطعة وبكلمة واحدة (نعم أو لا) ، أو تستخدم إشارات (صح أو خطأ) لتوضيح الإجابة المناسبة من الإجابات المحتملة التى يصيغها الباحث عقب السؤال .

٣ - يكره أفراد العينة بجميع مستوياتهم وفئاتهم أن يطلب إليهم الإجابة على أسئلة تتطلب منهم إجراء عمليات حسابية أو حساب نسب مئوية أو عمل مجهود فكرى من أى نوع ، مثل إجهاد الذاكرة لتذكر معلومات قديمة . أو حادثة وقعت منذ سنوات طوال . ويكرهون أيضا أن تكون الأسئلة ذات إجابات بديهية معروفة ولا تستدعى توجيه السؤال .

٤ - يجب ألا يضع الباحث أسئلة محرجة أو تعتبر الإجابة عليها تدخلا فى أمور شخصية أو حساسة تمس علاقة الرجل بزوجته مثلا أو تطلب منه إفشاء أسرار مؤسسته أو بيته . ويجب بوجه عام ألا تكون الأسئلة من النوع الذى يدفع فرد العينة إلى الكذب أو المداراة أو الادعاء .

٥ - يجب ألا يشتمل السؤال على أكثر من نقطة واحدة . فإن كان الباحث يريد الاستدلال على أمرين فيستحسن أن يستدل عليهما بسؤالين متتاليين .

٦ - يجب أن يقلل الباحث من الأسئلة التى تعتمد على تقدير الشخص المسئول وتضطره إلى وصف إجابته بأسلوبه وشرح مايريد أن يقوله فى سطور قد تكون غير واضحة أو مفهومة أو غير حاوية للإجابة المطلوبة .

٧ - يضيف الباحث أسئلة للمراجعة Checking لايقصد بالإجابة عليها الإجابة لذاتها وإنما يقصد التأكيد من دقة بعض الإجابات أو صدق إجابات أخرى .

وإجمالا ، فإن الباحث حينما يضع أو يصمم استمارة البحث أو الاستقصاء عليه أن يضع فى ذهنه أن لا وقت لدى فرد العينة للإجابات المطولة وأنه لابد أن يتحاشى الإجابة على استمارات تستدعى منه بذل مشقة أو جهد فى الإجابة عليها ، أو يرى فى اجابته عليها إحراجا

له أو خروجا عن التقاليد المرعية كما أن عليه ألا يعطى الفرصة لفرد العينة كى يتهرب من الإجابة ، بأن يذكر ضمن الإجابات المحتملة كلمة (لا أعرف) . فالكثيرون يجيدون فيها مهربا من الإجابة وفرصة لتعيين إجابة لا تكلفهم مشقة أو حرجا ، وهى فى نفس الوقت تضيع على الباحث فرصة الحصول على المعلومات المفيدة للبحث .

(٤) اختيار العينة :

بعد تحديد حجم المشكلة ووضع الفروض وتقرير الطريقة التى سيتم بها جمع البيانات تأتى أهم المشاكل التى يصادفها الباحث ، وهى مشكلة اختيار العينة التى يجرى عليها البحث .

ويتوقف على هذه العينة كل قياس أو نتيجة يتم التوصل إليها . فلو أنجزنا صياغة المشكلة وفروضها صياغة جيدة ، ووضعنا استفتاءا جيدا . ثم طبقناه على عينة غير مناسبة ، كانت نتائج البحث لا قيمة لها[١] . فضلا عن أن تحديد حجم العينة عمل ضرورى ، حتى يمكن القيام بالبحث فى حدود الميزانية المخصصة له .

والعينات الكبيرة فى ذاتها ليست ضمانا للدقة وإنما الضمان أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذى يراد دراسة رأيه والتنبؤ بسلوكه .

ويضطر الباحث لإجراء بحثه على عينة محدودة العدد ، لا على المجتمع الأصلى بأكمله ولاسيما وأن علم الإحصاء قد بلغ من التقدم الآن مرحلة يستطيع معها الباحث أن يستنتج من العينة الصغيرة المحدودة مايود استنتاجه من المجتمع الأصلى بدرجة لا بأس بها من التأكد . ولكى يستعيض الباحث بالعينة عن المجتمع الأصلى الكبير لابد وأن يتوفر للعينة شرطان أساسيان[٢] .

١ - أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلى . فإذا كان المجتمع الأصلى مثلا مكونا من صندوق من أقلام الكتابة فيها اللون الأحمر والأزرق والأخضر والأسود وأردنا أن نأخذ عينة من هذا الصندوق فكلما كانت جميع هذه الألوان فى العينة كلما كانت العينة صالحة لتمثيل المجتمع الأصلى .

٢ - أن تكون لوحدات المجتمع الأصلى فرص متساوية فى الاختيار . فاختيار عينة مثلا من بين أسماء الأشخاص المدونة أسماؤهم فى دليل التليفون يحد من فرص تمثيل العينات لوحدات المجتمع الأصلى ، لأنه من الطبيعى أن الأشخاص المدونين فى دليل التليفون يمثلون - عادة - فئة أحسن حالا وأرقى من حيث المستوى الاقتصادى والاجتماعى من الذين لن تدرج أسماؤهم . وبذلك فإن اختيار عينة باستخدام مثل هذه الأداة يعنى عدم إعطاء فرص متساوية لأفراد المجتمع الأصلى .

---

(١) د. جابر عبد الحميد ود. يوسف الشيخ - علم النفس الصناعى - دار النهضة العربية - ١٩٦٨م - ص ٣٨١ .

(٢) د. السيد محمد خيرى - الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية - دار النهضة العربية - ١٩٧٠م - ص ٣٢٩ .

ويمكن حصر الطرق الشائعة لاختيار العينات فى :

١ - العينة العشوائية :

أى العينة التى لا تتقيد بنظام خاص أو ترتيب معين مقصود فى الاختيار . وفى هذه الحالة توصف هذه العينة بأنها غير متحيزة ، حيث تضمن لجميع أفراد المجتمع فرصا متساوية . ومن الأمثلة البسيطة لذلك أننا إذا أردنا أن نختار عينة عشوائية مكونة من خمسين فردا لتكون ممثلة لمجتمع أصلى مقداره ٥٠٠ فرد - على سبيل المثال - فإننا نقوم بترتيب هؤلاء الأفراد ترتيبا أبجديا ، ثم نأخذ شخصا واحدا من كل عشرة أشخاص ، فنختارمثلا فى العينة الأشخاص الذين أرقامهم ١ ، ١١ ، ٢١ ، ٣١ ، ٤١ ، ٥١ .. الخ أو ٥ ، أو ١٥ ، ٢٥ ، ٣٥، ... الخ . وواضح من هذه الطريقة أنه حتى ولو كان هناك نظام فى هذا الاختيار إلا أن الباحث لا يتحكم فى هذا النظام ، إذ أنه ليس هناك اتجاه خاص يربط بين مبدأ اسم كل شخص والغرض الذى يهدف إليه البحث (إلا إذا كان البحث متعلقا بأسماء الأشخاص ، وذلك مستبعد) من حيث الجنس أو السن أو الأصل أو الوظيفة أو الدخل أو المستوى الاجتماعى أو الاقتصادى أو الدين .. الخ فى الوقت الذى يجب أن تؤخذ فيه هذه الاختلافات وغيرها فى الاعتبار عند اختيار العينة العشوائية حتى تأتى ممثلة لمجتمع البحث بحيث يمكن تعميم نتائج الدراسة فى النهاية .

وتمتاز العينة العشوائية بأنه يراعى فيها تساوى فرص الاختيار لجميع الوحدات فى المجتمع الذى نريد بحث المشكلة فيه (ويمكن استخدام القوانين الرياضية للاحتمالات فى حساب حدود الخطأ فى العينة) .

٢ - العينات العشوائية المنتظمة :

الفكرة الأساسية فى هذه العينات هى استعمال قائمة تشمل جميع وحدات مجتمع البحث ، ثم يختار الباحث منها وحدات العينة بحيث يراعى فى اختياره أن تكون المسافة بين أى وحدة من وحدات العينة والوحدة السابقة لها ثابتة بالنسبة لجميع الأفراد الذين يختارهم . ويتم اختيار الوحدة الأولى عشوائيا من بين عدد معين من القراءات الأولى فى القائمة . فإذا كانت العينة تمثل ١٠٪ فى مجتمع البحث مثلا فإن أول وحدة يمكن اختيارها عشوائيا الوحدة رقم (٢) على سبيل المثال ثم اختيار الوحدة التالية بإضافة ١٠٠ إلى هذا الرقم فى كل مرة ليصبح رقم الوحدة (١٠٢) ورقم الوحدة الثالثة (٢٠٢) ، وهكذا .. وهذه هى العينات المنتظمة وهى عبارة عن عينة عشوائية بسيطة عندما تكون وحدات المجتمع موزعة توزيعا عشوائيا منظما .

٣ - العينات الطبقية :

وتختلف العينات الطبقية عن العينات العشوائية المنتظمة فى أن مجتمع البحث يتم تقسيمه إلى مجموعات أو طبقات متجانسة قبل اختيار العينة ثم اختيار العينة من هذه الطبقات بطريقة عشوائية . ويكون حجم اختيار وحدات العينة فى مجموعة أو طبقة متماثلا مع حجم تمثيل هذه المجموعة فى المجتمع الكلى للبحث .

وهذا يعنى أن العينة الطبقية يتم اختيارها على مرحلتين :
- مرحلة تحليل المجتمع الأصلى ..
- مرحلة الاختيار العشوائى فى حدود صفات المجتمع الأصلى ..

ويعتمد تقسيم المجتمع إلى طبقات على الهدف من البحث . فلاشك أن نوعية هذه الطبقات يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالهدف من الدراسة . والمتبع فى العينات الطبقية أن تستخدم نسبة ثابتة عند أخذ العينة من كل طبقة من طبقات المجتمع ، فإذا أردنا اختيار عينة من المجتمع حجمها ١٠٪ فإننا بعد تقسيم هذا المجتمع إلى طبقات متجانسة نأخذ عينة من كل طبقة حجمها ١٠٪ . فإذا كان التقسيم الطبقى لمجتمع به طبقات متجانسة وأخرى غير متجانسة كان لزاما على الباحث أن يأخذ نسبا غير ثابتة عند اختيار العينة . فيأخذعدداصغيرا نسبيا من وحدات الطبقات المتجانسة ويأخذ عددا كبيرا نسبيا من وحدات الطبقات غير المتجانسة . وبهذا يقلل من نسبة الخطأ واحتمالاته .

ومن مميزات العينات الطبقية أنها تعطى للباحث عناصر للتحكم فى عملية اختيار العينة ، بما يساعد على زيادة الاطمئنان على تمثيل هذه العينة لمجتمع البحث . ويتزايد هذا الاطمئنان كلما زاد عدد المجموعات أو الطبقات التى يقسم إليها المجتمع الكلى للبحث ولهذا يمكن الاعتماد على نتائج العينات الطبقية أكثر من العينات العشوائية .

٤ - العينات العمدية :

هذه الطريقة لا يمكن استخدامها إلا فى حالة المعرفة الكاملة لصفات المجتمع . فعند اختيارها يقوم الباحث بتصميم العينة بحيث تكون موافقة لهدف محدد أو محققة لشروط معينة أو لصفات محددة تشترك فيها مع مجتمع البحث . فمثلا عند اختيار عينة عمدية يمكن أن تكون الصفات الرئيسية التى تشترك فيها مع مجتمع البحث هى متوسط الدخل الشهرى للأفراد .

وهنا يجب تساوى متوسط الدخل الشهرى لأفراد العينة مع متوسط الدخل الشهرى لأفراد المجتمع الكلى الذى اختيرت منه العينة . وكلما زادت العناصر التى تتشابه وتتماثل فيها العمدية مع المجتمع الكلى كلما زادت الثقة بتماثل العينة وبدرجة تمثيلها لمجتمع البحث .

٥ - العينة المقيدة :

يتطلب بعض البحوث عينات مقيدة محددة بأوصاف خاصة ، فإذا أراد باحث أن يجرى بحثه على الحاصلين على درجة الدكتوراه ويشغلون وظائف مديرين لقطاعات لمدة خمسة أعوام متتالية ، فإن الخطوة الأولى فى اختيار أفراد العينة تنحصر فى تحديد الأفراد فى المجموعة الأصلية الذين ينطبق عليهم هذا الشرط . وفى هذه الحالة قد يكون عدد هؤلاء قليلا لدرجة أن العينة تستنفذهم جميعا . وبذلك تتحول المشكلة من مشكلة اختيار عينة من بين أفراد المجتمع إلى مشكلة الحصول على عدد كاف من الأفراد لغرض البحث .

ومن المعلوم أن تحديد ما هو الآنسب فى اى نوع من أنواع العينات التى سلف شرحها إنما

يتوقف على طبيعة البحث وهدفه . وقد يجد الباحث نفسه مضطرا إلى استخدام عينة هى خليط من نوع أو أكثر من هذه الأنواع .

(٥) تحليل البيانات :

تمر البيانات التى تم الحصول عليها عن طريق تحرير استمارات البحث بمرحلتين هامتين هما :

١ ـ المراجعة :

لكى نتأكد من سلامة هذه البيانات وعدم وجود أخطاء فيها ، أو تعارض فى الإجابات التى قدمت ، أو عدم دقة تحريرها أو لبعد بعضها عن الصراحة والصدق ، لابد من مراجعة الاستمارات مراجعة دقيقة حتى نضع أيدينا على هذه الهنات منذ البداية ، وإلا ضاعت جهودنا فى الخطوات التالية للبحث هباء إذا ما تم اكتشاف هذه الأخطاء فى مرحلة متأخرة .

ـ مثال للخطأ :

إذا كان حجم العينة (أى عدد الاستمارات) ٥٠٠ فرد ثم وجدنا أن عدد الإجابات التى توضح أن الخدمات المقدمة (جيدة) ٤٠٠ إجابة وأن عدد الإجابات التى تقول أن الخدمات رديئة ١٢٠ إجابة ، يتضح من ذلك أن مجموع الإجابات ٥٢٠ والمفروض أن تكون ٥٠٠ إجابة .

ـ مثال للتعارض :

إذا كان عدد من يقولون أن ساعات العمل لا تكفى لإنجاز الموكل إليهم من عمليات ، ثم أجاب عدد من هؤلاء بوجود فترات لا تنجز فيها أعمال ، يتضح من ذلك التعارض فى القول . أو إذا ماسجل أحدهم أن دخله لا يكفى ، ثم قرر فى سؤال آخر أنه يوفر نسبة من مرتبه ، وضح من هذا التعارض فى أقواله .. وهكذا ..

ـ مثال لعدم الدقة :

إذا وجدنا أنه عند تسجيل بيانات تتعلق بظاهرة معينة لعدة سنوات أن احدى السنوات مكررة ومسجل أمام كل منها أرقاما غير متطابقة وبينها تباين ، من هذا يتضح لنا وجود خطأ فى جمع البيانات . فلو أننا اكتشفنا أثناء مراجعتنا للبيانات التى جمعت هذه الأخطاء وغيرها ـ وهى لاشك لها خطورتها على سير البحث ـ لوفرنا على أنفسنا جهدا ضخما يبذل ثم يضيع . وفى حالة اكتشاف مثل هذه التناقضات أو عدم استكمال البيانات تعاد الاستمارات الى جامعى البيانات لاستيفاء أوجه النقص فيها بالرجوع إلى أفراد العينة قبل البدأ بجمع بيانات استمارات جديدة . وعند الانتهاء من جمع البيانات لابد من تدوين تاريخ الانتهاء على الاستمارات . ويفيدنا ذلك فى تحديد السن أو حساب التكلفة حتى تاريخه .

٢ - تصنيف البيانات وتبويبها :

أى تجميع البيانات المتعلقة بصفة واحدة أو بيان بعينة ما ، تمهيدا لوضع تصنيف موحد لكل إجابة تتعلق بسؤال معين . ولابد من أن نحرص على أن يكون التصنيف متفقا مع

الهدف الذى نريد الوصول إليه . وهذا معناه أن نحدد الوسيلة التى تمكننا من جمع الإجابات ذات الخاصية الواحدة دون الخلط بينها ، وهذا يقتضى ضرورة وضع علامة مميزة لكل إجابة مثل (✓) لنعم و (×) للا و (هـ) لظاهرة إحصائية و (E) لظاهرة أخرى . ويستحسن أن تتعدد ألوان هذه العلامات لضمان عدم الوقوع فى الخطأ .

(٦) استخلاص النتائج وإعداد التقرير للبحث :

التقرير هو تسجيل للجهد العلمى الذى بذل فى البحث وللحقائق والنتائج التى تم التوصل إليها . فهو يربط بين أجزاء البحث المختلفة ، ويعلل النتائج ويظهر الصلة بينها وبين ما توصلت إليه البحوث الأخرى . كل هذا فى أسلوب واضح ولغة سهلة سليمة . ويجب أن يعطى التقرير الوقت الكافى واللازم لتحريره ، وأن يبدأ إعداده عقب الانتهاء من تحليل النتائج مباشرة ، حتى يكون الباحث متأثرا بموضوع البحث ومتذكرا لمراحله المختلفة وواعيا بالنتائج والحقائق التى توصل إليها .

ومن أهم ما يجب أن يلاحظه معد التقرير أنه لا يكتب هذا التقرير لنفسه وإنما ليقرأه ويستفيد به آخرون . فيجب أن تكون مصطلحاته واضحة وتعريفاته مفهومة . فعليه أن يضع نصب عينيه ما يريده هؤلاء الذين يهمهم قراءة التقرير ، وما هى أحسن الطرق لعرض نتائج بحثه عليهم .

وبوجه عام يحسن أن يحتوى التقرير على الآتى :

١ – إسم البـــاحث وصفته .

٢ – أسماء من ساهموا معه فى إعداد البحث وتنفيذه .

٣ – مقدمة توضح الهدف من البحث وشرحا للدوافع التى دفعت للقيام به .

٤ – فصل يحتوى على معلومات ومادة علمية عن المشكلة المثارة فى البحث وخاصة من الناحيتين التاريخية والموضوعية .

٥ – فصل يعرض فيه المشكلة من أول الإحساس بها ، إلى أهميتها إلى الإسلوب الذى اتخذه لتحديدها ، والفروض التى وضعت كتفسير للمشكلة (كيف نشأت فكرة البحث وتطورت) وتفهمه للمصطلحات التى استخدمت فى البحث .

٦ – فصل يعرض فيه طريقة البحث وكيفية تصميمه ، والمراحل التى سار فيها ، والمصادر التى جمع بياناته منها ، وطريقة اختيار العينة وأسبابها وطريقة وضع الاستبيان وتبريره لاختيار هذه الطريقة .

٧ – التحليل الذى حللت به هذه الفروض والتساؤلات التى صاحبت هذا التحليل ، والأسئلة التى انتهت لتوضع فى الاستبيان .

٨ – الاستبيان أو صحيفة الرأى وأقسامها :

– البيانات التمهيدية حول الإسم والعمل ومكانه والجنس والعمر ومكان الميلاد .... الخ .

- البيانات الخاصة بظروف المشكلة وبيئتها ومدى علم وعلاقة العينة بها .
- البيانات الخاصة برأى الهيئة فى أطراف المشكلة .
- البيانات الخاصة بالظروف والمجالات التى حددت هذه الآراء .

٩ - طريقة تحديد العينة وأسباب هذا التحديد ، وطرق النزول إليها أو مقابلتها ، وحجم هذه العينة بالنسبة لجمهور البحث ، والعلاقات المتنوعة التى تقسمهم إلى مجموعات ، والطريقة التى تم بها الاختيار والاعتبارات التى روعيت فى هذا الاختيار .

١٠ - من الذى قام بجمع البيانات وصفاتهم ومستوياتهم ، وتاريخ الجمع ومواعيده ، والطريقة التى عومل بها جامعو البيانات .

١١ - التحليل الذى اتبع للبيانات الواردة فى الاستمارات المجمعة وأسلوبه وطريقته ، والجداول البسيطة والمركبة التى بنى عليها هذا التحليل ، والتوزيعات التى وزع بمقتضاه أفراد العينة حسب مستواهم وسنهم وتعليمهم ودرجات العلاقة فيما بينهم وجنسيتهم وأنواع عملهم وأسرهم .

١٢ - عرض لنتائج البحث ، ويشمل عرض آراء العينة المختارة فيما ورد من تساؤلات ، ثم دراسة عن نتائج اختبار الفروض التى سبق وضعها وتحليل لهذه النتائج .

١٣ - التوصيات التى انتهى إليها البحث والجهات التى توجه إليها التوصيات للتنفيذ .

أى أن نقاط التقرير يلزم أن تشمل بوجه عام على أربع نقاط أساسية هى :

١ - عرض المشكلة موضوع البحث عرضا كاملا .
٢ - شرح طريقة تصميم البحث ومراحله وطريقة اختيار العينة والبيانات التى جمعت وتحليلها .
٣ - عرض نتائج البحث .
٤ - مناقشة تطبيق هذه النتائج .

ويقصد بمناقشة تطبيق نتائج البحث أن يعمل الباحث على ربط النتائج التى توصل إليها بالبيانات التى اشتقت منها ، وذلك بأن يقرر الدلائل العلمية التى توضح إمكان تطبيق هذه النتائج فى ظروف مماثلة. وأن يوضح بطريقة لا تدع مجالا للشك أو الغموض الشروط التى يجب أن تتوفر لكى تطبق هذه النتائج . فقد يكون للعينة المستخدمة فى البحث خصائص معينة ، مما يجعل من الصعب تعميمها فى مجتمعات أخرى . وعليه بالضرورة أن يوضح النقاط التى لم تلق عليها بيانات البحث ضوءا أو تفسيرا ، أو لم تصل بالنسبة لها إلى إجابة أو حل . وقد يقترح ضرورة إجراء بحث جديد ويوضح أن العينة لم تكن ممثلة تمثيلا كافيا للمجتمع الذى يراد بحثه ، أو أن عوائق لم تكن متوقعة قد ظهرت أثناء البحث ... الخ .

وعلى الباحث أن يشير فى هوامش البحث إلى البحوث السابقة التى تمت عن بعض النقاط التى مر بها . مراعيا التسلسل المنطقى وبساطة الأسلوب والربط بين المعلومات .

وينتهى كل بحث بقائمة بالمراجع التى لجأ إليها الباحث فى تجميع المادة العلمية للتعرف على المشكلة أو توضيحها أو تحديدها ، وفى تعريف المصطلحات المستخدمة فى البحث ، وفى الأدلة التى استند إليها ليبرهن على صحة الفروض أو خطئها ، وفى الطرق التى استخدمها للتحليل ، وفى الآراء التى تفسر اتجاهاته أو نهجه فى الشرح أو التأويل .. الخ .. فقد يرجع القارىء إلى هذه المراجع للاستزادة أو للتحقق من المعلومة أو للاسترشاد بها فى القيام ببحث جديد . ويجب أن تحتوى قائمة المراجع على أسماء الكتب العربية والأفرنجية ، مرتبة ترتيبا أبجديا بالنسبة لكل على حده ويؤخذ اسم المؤلف (وفى العادة لقبه أساسا) لإجراء هذا الترتيب .

وقد يضم إلى البحث ملاحق خاصة بالجداول الإحصائية أو الاستمارات أو القوانين أو اللوائح أو الإعلانات الدولية .. الخ كما تضم نسخة من استمارة البحث .

(جـ) ارشادات للباحثين :

على ضوء ما سبق توضيحه عن أساليب البحث العلمى نستطيع أن نضع أمام الباحثين الإرشادات الآتية :

(١) حدد موضوع البحث جيدا قبل أن تبدأ فيه واسأل نفسك عن الهدف الذى تقصده من إجراء هذا البحث ، فإن لم تجد لسؤالك إجابة محددة وواضحة فثق أنك مازلت فى حاجة إلى مزيد من دراسة الموضوع قبل البدء فى البحث .

(٢) دون كل ملاحظة تحصل عليها ، وتوخى بوجه خاص اثبات الملاحظات التى تتعارض مع وجهة نظرك ، فهى ادعى إلى النسيان من الملاحظات التى تتفق مع وجهة نظرك .

(٣) تذكر أن أهم مرحلة فى البحث هى رسم خطة البحث ، فلا تتعجل هذه المرحلة .

(٤) الدراسات الإحصائية والمنطقية أساسية لكل باحث . فهى تعاونه فى رسم خطة بحثه ومعالجة تحليله وتفسيره واستخلاص النتائج .

(٥) الارتباط بين ظاهرتين لا يستنتج منه مطلقا أن احداهما سبب للأخرى فكن حريصا على تفسير نتائجك .

(٦) إذا لم تصل فى بحثك إلى نتيجة إيجابية فلا تندم على الجهد الذى أضعته . فالبحث السلبى يفيد فى تقدم العلم بدرجة لا تقل عن البحث الإيجابى .

الفصل السابع عشر

علاقة الدولة بمنشآت الأعمال

أولا : أسس سياسة الأعمال الحديثة
ثانيا : علاقة الدولة بقطاع الأعمال
ثالثا : سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال

مقدمة

من المعروف أن الحكومة ، معبرا عنها فى الاصطلاح الادارى بأجهزة الادارة العامة ، إنما تعمل على تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع.

وعلى ذلك فهى تعنى بكافة الأعمال التى يقوم بها المواطنون ، أو تؤديها الأجهزة التى تعمل تحت امرة الحكومة ، أو التى تنشط بتوجيه منها أو تحت رقابتها ، والتى تقدم سلعا أو خدمات للمجتمع . فهذه الأجهزة لابد من أن تعمل فى اطار السياسة العامة التى تقررها الدولة وصولا الى الأهداف التى تبتغيها .

ومع أن منشآت الأعمال تستهدف الربـــح فحســب فإن هذا الربح يتحقق من خلال ما تقدمه من خدمات نافعة للمجتمع تؤدى الى اشباع حاجات مادية أو معنوية عند أفراده أو عند قطاعات منه .

ولابد من أن تعمل منشآت الأعمال فى الاطار الذى يتمشى مع سياسات الدولة وسياسات الأعمال الحديثة والنمو الاقتصادى وفلسفته ، ومفتاح تخصيص الموارد ممثلا فى السعر التنافسى ونظام الربح ، وما يتوقع من مخاوف جديدة على ضوء المتغيرات الحديثة ، وعلاقة الدولة بمنشآت الأعمال بصفة عامة وعلى أساس من التوافق أو التعارض بين مصلحة الدولة ومصلحة الجماعة وضرورة تدخل الدولة متى وجدت ماينبىء بطغيان احدى المصلحتين على الأخرى ، والمساعدات الحكومية لمنشآت الأعمال فى شتى المجالات وتنظيم الدولة للمنافع العامة ، وأثر ما تفرضه من ضرائب ورسوم على نشاط الأعمال ، واتجاهات الأعمال نحو الانفاق الحكومى ، ومستقبل دور الحكومة فى هذا السبيل .

وجدير بالإشارة أن المملكة العربية السعودية تعد نموذجا فريدا من حيث علاقة الدولة بمنشآت الأعمال فيها . فهى فضلا عن كونها دولة فتية لم ترث ـ كغيرها من الدول ـ تخلفات الماضى وتراكماته ، وانما بدأت من حيث ينبغى لها أن تبدأ ، على قاعدة نظيفة لم يلوثها شىء ، فانها تكاد تكون الدولة الوحيدة فى العالم التى تطبق الشريعة الاسلامية ، وتستوحى من أحكامها كافة ما تسنه من قواعد ونظم . لهذا كان هذا الموضوع جديرا بالعناية من الدراسين .

أولا : أسس سياسة الأعمال الحديثة

(أ) مفهوم سياسة الأعمال :

لاشك أن سياسة الأعمال عبارة عن نتاج لآراء ومعتقدات كثيرة . ولكن محتواها ونسيجها ومعناها وكل ما فيها انما يعتمد على الاتجاهات والقيم السائدة فى وقت ما . ذلك لأن سياسة العمل عبارة عن تجريد يتجسم فى شكل مجتمع . والأمثلة فى ذلك كثيرة . فالبحث عن منتج جديد ونشر ما يلزم عنه من خلال الاعلان ، والتطور الخاص فى مجالات النقل والمواصلات ، كل ذلك انما يعتمد على وجهة نظر المجتمع التى تؤثر فى سلوك واضعى سياسة الأعمال . كذلك فان المجتمع بالمقابل يتأثر بمعطيات الأعمال ونشاطها .

فمثلا لقد كان اختراع السيارة محصلة لسلسلة من الآراء العملية والتقنية فتن بها مخترع واستأثرت بفضوله ، هو وآخرون ممن شغلوا أنفسهم فى هذا المضمار . ولاشك أن ذلك قد جاء أثر حاجة ملحة الى السرعة . وبمجرد أن اخترعت السيارة جاء الحدث فى حد ذاته ليصبح سيد الموقف . وكان أثره على المجتمع شاملا وعميقا . عند ذلك قامت صناعات جديدة احتوت جزءاً كبيرا من النظام الاقتصادى . وربما كان من المحتمل أن ينهار النظام الاقتصادى بدونها . وعلى أساس من قيام هذه الصناعات تغير نظام تخصيص الأفراد ، وتغيرت أوضاع وأماكن توطين الصناعات ، وتغيرت تبعا لذلك العادات الاجتماعية ، ومقدار وقت الفراغ ، وعادات السفر . كذلك قامت على الأثر سلسلة من الصناعات والخدمات المساعدة ، ابتداء من المقاهى على الطرق الى محطات الخدمات للسيارات . ووصل الحال الى مانرى من تسلط نتج عن تزايد صناعة السيارات وحجمها . ومعنى هذا كله أنه عندما يأتى «العمل» تجاوبا «لحاجة» فاننا نجد آثاره تمتد فى المجتمع لدرجة تتعقد وتتزايد وحتى لو كان هذا الجديد الوافد دواء يهيىء فرصا أكثر للشفاء من مرض ما أو حفظا للناس من الهلاك ، فان تزايد الأثر المتمثل فى تزايد عدد السكان يكون له آثار على المجتمع لايمكن تخيلها .

(ب) فلسفة النمو الاقتصادى :

ما حدث خلال القرن التاسع عشر هو أن القوى السياسية والاقتصادية قد دفعت الأمور فى البلاد الصناعية نحو هذا الاتجاه . ونما السكان بسرعة . وساعد هذا النمو السكانى على زيادة فى مخرجات الصناعة والزراعة بشكل كان يوصف وقتذاك بأنه معجزة . وتبع ذلك هجرة هائلة للسكان من الزراعة الى الصناعة ، بل ومن صناعة الى أخرى ، وهجرات أخرى جذرية من أماكن جغرافية الى مواقع جديدة لم تكن مألوفة من قبل عند السكان . ولقد كانت هذه التغيرات مقبولة من الناس لما لمسوه من نتائج متمثلة فى تزايد الشراء .

هذا ، ويمكننا اعتبار النمو الاقتصادى ظاهرة اجتماعية ومحصلة عزم وروح انسانية وثابة . وليس من السهل دائما التعرف على أسباب تلك الروح . فمثلا قد نجد الحوافز التى تدفع

المجتمعات فى الأوقات المختلفة من التاريخ لفتح الحصون المنيعة فى الحروب ، أو تجعلها تمتاز فى الفن أو فى التجارة ، قلما يمكن فهمها . ومع ذلك فان الذى يحدث انه بعد ان يتم ذلك التغيير فعلا يبدأ المفكرون فى تحليل تلك الظواهر مفسرين واقعها ، ولكل منهم وجهة نظره التى قد يكون محقا فيها .

وعلى الرغم من أنه ليس من اليسير أن نجزم على وجه التحديد أسباب النمو الاقتصادى الذى جرى فى القرن التاسع عشر ، فان المفكرين اليوم يتفقون على أن الفرد من حيث حاجاته ومطالبه واجتهاده الشخصى كان له الدور الأول فى ذلك النمو . فأهم شىء عند الفرد هو تحقيق ذاته وتحسين أحواله الشخصية .

فقد اهتم الفرد بأشباع حاجاته المادية والمعنوية بطريقة اقتصادية ، أى بأقل جهد ونفقات ، وفى أقصر وقت . وما لبثت منشآت الأعمال أن عملت على تنمية نفسها عن طريق تعديل سياسات منتجاتها وخدماتها لتحقيق أقصى الربح ، من خلال ارضاء المستهلكين أحسن الارضاء وأتمه . ومتى نجحت منشأة الأعمال فى هذا المضمار فقد تأكد استمرارها وتأكدت ربحيتها . وكان نصيب المنشأة التى جهلت حاجات جماهير المستهلكين أو تجاهلتها الخسران أو الافلاس التام .

وتطور الأمر الى أن صارت منشآت الأعمال تبذل كل طاقاتها متنافسة مع بعضها لأرضاء المستهلك واشباع حاجاته ، بأقل سعر يدفعه وبأقل جهد يبذله فى سبيل ذلك . ونتيجة لهذه المنافسة البناءة صارت الحاجات تشبع بطريق اقتصادى سليم . واضحت منشآت الأعمال فى حال أفضل . واستخدمت مواردها استخداما أمثل ، واستغلت رءوس أموالها بطريقة أكثر ربحا . وصارت رءوس الأموال تتدفق على المشروعات التى تقدم خدمة جيدة صاعدة ، وتبتعد عن تلك المتدنية الهابطة .

(جـ) السعر التنافسى ونظام الربح :

مما مضى يتضح أن السعر التنافسى وميكانيكية الربح هما مفتاح تخصيص الموارد . والاهتمام بأرضاء المستهلكين هو الذى يستجلب عوامل الانتاج ، وبالتالى يحقق أكبر عائد للجهود المتداولة . وهكذا يستمر الجهد وينتج عنه النمو الاقتصادى ، وتحقيق الرفاهية الفردية ماديا ومعنويا .

وبناء على ذلك صارت المنافسة فضيلة واداة رئيسية لتوليد الرفاهية للمجتمع . أما اذا اختل هذا الأمر ونشأت قوى تفرض السعر على المستهلك ، أو تنشىء نوعا من الاحتكار أو أى شكل من أشكال السيطرة على المستهلكين ، فان ذلك يفرض مساوئه على المجتمع . ويتحول الأمر الى سوء فى تخصيص الموارد ، فضلا عن الأضرار بمصالح الجماهير ، وتكديس للأموال عند قلة من الناس ، ونشر للفقر والعوز عند غالبيتهم .

وهكذا تم فى نهاية القرن التاسع عشر وضع الخطوط العريضة لسياسة منشآت الأعمال

الحديثة . وكان لابد أن تكون تنافسية على المستوى الفردى والجماعى مما كان يؤمل معه توليد النمو الاقتصادى . ومن هذا النمو تأتى مدنية أعظم تؤسس على القيم والمثل العليا . بيد أنه حينما خفت حدة التنافس بين المنشآت فى القرن العشرين صار من الضرورى أن تتدخل الدولة لتقويم ما يعوج من سلوك ومنع أى ميل نحو الانحراف .

(د) مخاوف جديدة :

ويبدى بعض المفكرين الكثير من المخاوف مما سوف يسفر عنه المستقبل القريب ، ذلك لأن فلسفة المنافسة التى كانت سائدة فى القرن الماضى صارت معرضة لما يحول مسارها أو يعكس آثارها .

ونستعرض فيما يلى مظاهر ذلك التخوف وأساليب مواجهتها :

(١) المنافسة والاقتصاديات ذات الحجم الكبير :

أن الخطر متوقع من نظام المنافسة ذاته ، فان حدة المنافسة تغرى بتكوين منشآت اقتصادية ذات أحجام متضخمة . كما تغرى المنشآت القائمة بنمو تستطيع معه ، أن تتحدى فكرة المنافسة ذاتها . ذلك بالرغم من أن التكنولوجيا قد أملت فى حالات قليلة أن تقدم مخرجات أرخص من غيرها ، نظرا لتزايد الانتاج مع الاقلال النسبى من النفقات . وعلى ذلك فقد تؤدى المنافسة الى نجاح جزئى أو الى فشل كلى . ومن هنا كان لابد من رقابة تفرضها الدولة على النشاط الاقتصادى الفردى ، صغر شأنه أو كبر حجمه . فالمجتمع يجب أن يجنى ثمار المنافسة ويتفادى أخطارها والدولة هى القيمة على مصلحة ذلك المجتمع .

(٢) سوء استخدام العلم والتكنولوجيا :

العلم والتكنولوجيا يمكن أن يكونا سلاحا ذا حدين . فاذا أحسن استخدامها أتيا بأحسن النتائج للبشرية . أما اذا أسىء الاستخدام فقد يكونا وبالا على المجتمع ، بل وعلى العالم أجمع . ولا أدل على سوء استخدام العلم والتكنولوجيا مما ينتج من تلوث البيئة ، مما يهدد البشرية بالفناء . كذلك فان استخدام العلم فى مقاومة الآفات أثبت ضرره ، اذ أدى الى استشراء آفات أخرى كانت تتغذى بها الآفات الأولى . كما أن التقدم المذهل فى علاج الأمراض أنتج زيادة هائلة فى السكان تهدد بازمات ، والأمثلة على ذلك كثيرة . ولاشك أن الدولة هى صمام الأمان لاستخدام العلم والتكنولوجيا الاستخدام السليم الذى لايحيد بهما عن هدفهما الأسمى وهو تقدم البشرية .

(٣) التغيير فى القيم الشخصية .

من المتوقع قبل نهاية هذا القرن أن تحدث بعض تحولات فى القيم الشخصية ، والتى ينتظر لها أن تؤثر فى السياسة الاقتصادية لمنشآت الأعمال . فلقد بدأت أرهاصات هذه التحولات فى المجتمعات الغربية اليوم ، حيث سادت القيم المادية على القيم الروحية . وصار هدف

الاستحواذ على المال هو الهدف الأسمى الذى تسخر له كل القوى والامكانيات بغض النظر عن القيمة الاخلاقية وما تفرضه من قيود .

كذلك يبدو هذا التغير فى القيم الشخصية واضحا فى المجتمعات النامية ، حيث ينتشر الجوع والفقر والمرض . ومن الطبيعى الا نتوقع لشعب جائع أن ينمو قبل أن تمتلىء بطون أفراده . والتقدم الحضارى لايتأتى من خلال فقر وجوع ومرض . ولسوف يستمر الإنسان ، أيا كان مقدار تقدمه ، هو ذلك الحيوان الجائع لأمد بعيد . وليس هناك دليل على أن الصراع والحقد والحسد قد تضاءل شأنها عبر القرون . ولا شك أن الدولة هى الجهة المسئولة عن حسن توجيه التحولات التى تحدث فى المجتمع . ولعل اهتمامها بالتعليم يكون هو السبيل لتحويل الاتجاه والسلوك نحو المعنويات ، لكى يتجنب المجتمع ما ينجم من آثار ضارة عن تفرد الماديات بالسيادة .

(هـ) توقعات المستقبل :

ربما يكون من السهل تحديد المشكلة التى قد تتمثل فى بعض المخاوف التى أشرنا اليها انفا . ولكن الأمر الصعب هو أن نصف العلاج الأمثل لما اكتشفناه من داء وأن الحل الذى تعالج به بعض المشكلات الاجتماعية عن طريق التجربة والخطأ قد لايكون ملائما فى حالتنا هذه للمجتمع .

والتدخل الحكومى السافر فى الأعمال قد ينأى بها عن التوازن الطبيعى ويخرج بالحكومة من كونها جهازا اشرافيا الى أن تصير جهازا تنفيذيا .

وهذا أمر خطير على الاقتصاد القومى فى المجتمعات الحرة . لهذا فان مايعنينا هو الدور الذى تقوم به الدولة فى الرقابة على الأعمال ، وسياستها فى الحفاظ على قطاع غير حكومى سليم ، وما تسنه من تشريعات من شأنها أن تحافظ على مصالح المواطنين .

وقد تزايد الاتجاه الحكومى نحو الرقابة الشاملة للاعمال . وأحيانا يتخذ هذا الاتجاه شكل مساهمة الدولة فى ملكية كل أو بعض المنشآت الحيوية ، مثل منشآت الطيران والمنشآت البحرية والمصرفية وغيرها .

وفى أحوال أخرى نجد الرقابة الحكومية تتقلص الى أدنى حد ، فلا يتعدى دورها مجرد النصح والارشاد ومجرد مراقبة الاحداث ، حتى لاتنحرف أجهزة الأعمال . فاذا استشعرت الحكومة خطرا ما فأنها توسع من نطاق رقابتها ، وتفرض سلطانها لتصحح ما يعوج من سلوك .

لأن ذلك الحل قد يمتد الى أجيال حتى يؤتى ثماره ، أما الطريق الأمثل فيعتمد على تحليل المشكلة تحليلا عميقا قبل النظر فى علاجها . فهناك تغيير لاشك سوف يحدث ، بل أنه يحدث بالفعل . وهذا التغيير من شأنه أن يحدث تحويلا فى أهداف المجتمع ، الأمر الذى يؤثر فى منشآت الأعمال . ونجاح أى عمل لايمكن الحكم عليه إلا من خلال معيار واحد هو الربح . وقد يعترض بعض المفكرين على ذلك . بيد أن هناك اتفاقا على أن العمل الذى لاربح له لا

جدوى من فعله .كما أن أى عمل يحقق ربحا أقل من المعدل المعتاد لمثله سوف يعانى صعوبات جمة ولايقبله المستثمرون . وعلى ذلك فان الربح عامل أساسى .

والنظر الآن للربح ـ وهو عامل مادى ـ قد يتعارض مع المثل التى يؤمن بها المجتمع أو تحرص عليها الدولة . كما انه قد يصطدم بأشباع رغبات وحاجات أخرى مادية عند اطراف أخرى فى المجتمع . لهذا فانه يحدث نوع من التدخل الحكومى ، قد يأخذ شكل الرقابة أو التدخل السافر فى الأعمال عن طريق الحفاظ على قطاع حكومى أو غير حكومى ، أو بسن التشريعات التى تضمن تحقيق المصلحة العامة .

وفى المجتمعات الحرة يقتصر دور التدخل الحكومى على مثل هذه الحالات التى يخشى فيها من آثار ضارة قد تصيب المجتمع . فتترك الدولة منشآت الأعمال تعمل فى حرية ، بيد أنها تضع لتلك الحرية قيودا وقواعد تمنع انحرافها . ومن هذه القيود والقواعد ما يتصل بتوظيف الأفراد وعقود العمل ومستويات الأجور ، وقواعد الفصل وانهاء الخدمة ، واشتراط الحصول على تراخيص لمزاولة بعض الأعمال ، وضرورة نشر ميزانيات الشركات لتعلن نتائجها على المواطنتين ، وتعيين مراقبين أو مندوبين عن الحكومة ليباشروا رقابة حقلية لدى بعض المنشآت التى تؤثر فى حياة المواطنين .

وبصفة عامة يمكن القول أنه لاتوجد علامات تدل على أنه سوف يكون هناك تخفيف من تدخل الدولة فى نشاط منشآت الأعمال فى مختلف المجتمعات .

ولكن التساؤل يثور عما اذا كانت الحكومات فى مستقبل الأيام سوف تأخذ دورا متعاظما تدريجيا فى مجال الرقابة على منشآت الأعمال ، أم أن هذا الدور سوف يقل أو يتلاشى ليكون لكل منشأة كامل حريتها فى اتخاذ ماتراه من قرارات ، وبخاصة ما كان متعلقا بالربح .

ان سياسيات الأعمال تتعقد مع الأيام ، وتتعرض للتغيرات المستمرة المترتبة على ما يحدث فى بيئة العمل من تطورات . فلهذا فان دراسة سياسات الأعمال تعد من الأمور الشاقة العسيرة . وعلى المجتمع الذى يستهدف النمو الاقتصادى والاجتماعى ان يتقبل ما يحدث من تغيير . وللتغير وجهان . أحدهما مضىء والآخر مظلم . ولابد لمن يرى النور أن يحس بالظلام . فالمنشآت الاقتصادية تمد المجتمع بالسلع والخدمات وتضيف القيمة الى ثروته القومية ، مما يحقق الرفاهية لأفراده . بيد أن هذه الرفاهية تلازمها الكثير من المشكلات .

كذلك فان الاصلاح لايتم مجردا بغير مشاكل . بل أن المصلحين الاقتصاديين والاجتماعيين ، صناع التغيير الاجتماعى ، كثيرا ما كانوا من أوائل ضحايا ذلك التغيير .

ثانيا : علاقة الدولة بقطاع الأعمال

تعتبر منظمات الأعمال ـ بصرف النظر عن نوعها أو حجمها ـ ضيفا على سياسات ونظم الحكومة وتتأثر بالمضيف . فالحكومة بأنشطتها المختلفة ، سواء على المستوى المركزى أو المحلى ، تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر فى كل نواحى قطاع الأعمال . فنجد النظم واللوائح والتصميات والتحذيرات وغير ذلك من وسائل الاتصال وأدواته تضع قيودا يجب أن تلتزم بها كل منظمة أو منشأة . وقد تصل الى تحديد مكان اقامة المنشأة أو تصميم مبناها ، وذلك لمراعاة مستلزمات الأمن والسلامة أو ماهو مقرر فى تخطيط المدن أو الظروف المقررة . أو تتمثل القيود فى وضع حد أدنى لسن العاملين والأجور وساعات العمل وتحديد جنس العامل من ذكر أو أنثى ، وطرق التصرف فى أسهم المنشأة والاجراءات التى تتبع عند حلها أو انقضاء أجلها . والدولة اذا تولت بنفسها بعض الأعمال فانها لاتصبح بهذا فى وضع تنافسى مع منشآت الأعمال الخاصة ، وإنما المقصود بذلك مساعدتها ومثال ذلك قيامها بالمسائل المتعلقة بالكهرباء أو اقامة الأجهزة التى تتولى التأمين الاجتماعى . فالدولة أما ممولة لهذه الأعمال من دخلها أن كان لها دخل ، أو هى تفرض من الضرائب ما يعينها على القيام بهذه الواجبات الأساسية .

(أ) مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة :

وعندما تتشابك الأمور وتختلط المصالح فاننا نجد أن ما يكون من مصلحة فئة ربما يضر بمصلحة المجموع . ولكى نوضح ذلك نسوق هذه الأمثلة .

(١) عندما تترك منشآت الأعمال لحريتها التامة ينشأ تدريجيا نوع من التخلى عن القيم الثابتة ، وتدخل بدع منهى عنها ربما تحض على الخلاعة أو المجون . وهذه نجدها تتسرب الى الشعوب عادة شيئا فشيئا الى أن يستشرى أمرها ويتعذر اصلاحها . ولابد أن تكون الحكومة المسلمة والحاكم المسلم على وعى تام بهذا . فمن مسئولية الحاكم المسلم الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، وذلك يستدعى فى الأصل فرض نوع من الرقابة المانعة .

(٢) قد تحصل احدى المنشآت على تصريح بتشغيل خط من خطوط السيارات ثم تجد هذه المنشأة أنه من غير المربح لها الوصول الى منطقة من المناطق طبقا لخط السير الذى تقرر ، فتعمل على اختصار ذلك الخط أو تضييق دورته .

وحينئذ يكون للدولة أن تفرض على المنشأة هذا العمل بالرغم من عدم اقتصاديته للمنشأة الحاصلة على التصريح ، حفاظا على مصلحة المواطنين وراحتهم . وهنا يكون تدخل الدولة لرعاية المصلحة العامة قبل مصلحة المنشأة .

(٣) اذا تخلت منشأة تنتج الأسمنت ، أو أخرى تنتج المياه العذبة ، أو غير ذلك من المنشآت التى يهم المواطنين استمرارها فى العمل ، عن تحقيق المعدلات الانتاجية المقررة لها فان من واجب الدولة التدخل لحماية المواطنين الذين تكون مصلحتهم مهددة بسبب تقاعس المنشأة .

(٤) قد تفكر أحدى المنشآت فى اختيار موقع لأحد مصانعها ، وتجد أن موقعا ما يحقق مصلحتها من حيث الجدوى الاقتصادية ، بينما يعارض ذلك الموقع تعليمات البلدية أو نظام تخطيط المدن ، من حيث تعليمات الأمن والسكينة أو مايجب أن يكون عليه مظهر المدينة وشكلها وراحة سكانها . لهذا فان الدولة تمنع اقامة المصنع فى ذلك المكان المختار .

(٥) قد يجد رجال الأعمال أن بيع شىء ما الى جهات معينة أو الشراء من جهات معينة يحقق مصلحتهم الذاتية . ولكن الدولة قد ترى فى قيام علاقات تجارية مع هذه الجهات ، بيعا أو شراء ، فيه اخلال بالأمن ، أو تعارض مع قيم اخلاقية ، أو ضد السياسة الدفاعية عن الوطن . فحينئذ تمنع الدولة بسلطانها ذلك التعامل .

(٦) من المتفق عليه أن الحكومة قد أصبحت بالمفهوم الحديث جهازا من أولى مهامه أن يحافظ على رفاهية المواطنين ، حتى أن بعض الحكومات تراقب الحسابات الخاصة وعمليات البنوك والقوة الشرائية والأجور والأشغال العامة وقروض الأعمال ، وأسعار المحاصيل الزراعية .. الخ ، وذلك لمعرفة أسباب النجاح للامساك بها وتنميتها وللقضاء على أية أسباب للازمات . وحكومات اليوم تجد نفسها معنية أكبر العناية بما يؤدى الى الانتاج الكامل والتوظيف الكامل ، وكذلك المستوى اللائق من الاستهلاك .

والأمثلة كثيرة على تدخل الدولة اذا ما تعارضت مصلحة بعض الأفراد مع مصلحة الجماعة .

(ب) مبررات تدخل الدولة :

والضرورة التى تحدو بالدولة الى التدخل هى توزيع الفرص بعدالة ، وتحقيق العدالة للمواطنين ورجال الأعمال على السواء . فنجد الدولة فى هذا المجال تمنع أى نوع من أنواع الاحتكار . فلا تترك فئة قليلة لتيسطر على السوق وتحتكر السلع التى تهم المواطنين فنراها مثلا تنشىء الشركات الحكومية لاستيراد السلع التى يقل عرضها فى السوق ، حتى تحقق نوعا من التوازن بين العرض والطلب . وتعطى الاعانات لمستوردى السلع التى تمثل حاجات أساسية للمواطنين ، كالدقيق والزيت والسكر ، وذلك بغرض خفض تكلفة تلك السلع ومن ثم خفض أسعار بيعها .

والدولة إذ تفعل ذلك لا تقصد منافسة قطاع الأعمال بل تقصد الحفاظ على مصلحة المواطنين . كذلك فانه من أجل المحافظة على الأمن الغذائى والصحة العامة نجد الكثير من التنظيمات التى تتعلق بالأدوية والصيدليات والأغذية وكل ما يتعلق بتنظيم تداول السلع الحيوية ، سواء تم ذلك على مستوى مركزى تضع الحكومة قواعده أو على مستوى محلى يترك أمره للبلديات مثلا .

ومن الضرورى أن تتدخل الدولة لاستغلال الموارد الطبيعية . فمن الواضح الآن أنه بدون هذا التدخل قد يسبب الأهمال تضييع هذه الموارد الوطنية ، أو استغلالها استغلالا جزئيا بدلا

من الاستغلال الأمثل . فاذا تأملنا مصادر المياه والغابات والزيت والفحم والمعادن الاستراتيجية مثلا فاننا نجد لهذه المصادر قوتها الاقتصادية . ويجب أن تعمل الدولة على انتاجها واستخراجها لأن هذا العمل من مصلحة المواطنين ولحماية ثروة بلدهم من أجلهم جميعا . فهى تحميها من الضياع ، وترسم لها برامج التنمية ، وتجعلها تسير المسار السليم .

وتلك هى بعض المبررات التى تدعو الدولة الى التدخل فى نشاط الأعمال ذكرناها على سبيل المثال لا الحصر .

(جـ) دور الحكومة فى مساعدة منشآت الأعمال .

الحكومة أيا كان موقعها أو نوع المجتمع الذى تشرف عليه تقدم لدوائر الأعمال خدمات نافعة يمكن تبويبها فيما تقدمه من :

(١) بيانات ومعلومات

(٢) وما تحققه من حماية لبعض المنشآت من بعضها البعض .

(٣) وما تقدمه من معونات مالية .

(٤) وما تهيئه من منافع عامة .

(١) البيانات والمعلومات :

تمد الحكومة منشآت الأعمال بالبيانات والمعلومات التى تفيدها فى وضع خططها على أساس من الحقائق ، وتساعدها على اعداد قرارات رشيدة مبنية على علم بحقائق الأمور . ومن أهم مصادر المعلومات التى تهيئها الحكومة لمنشآت الأعمال مايلى :

١ - نتائج التعداد والاحصاءات المختلفة عن السكان والصناعة والتجارة الداخلية والخارجية والاسكان والنقل والسياحة وغير ذلك ، مما يعد بمثابة المادة الخام لما يمكن اجراؤه من بحوث ، والأساس الذى تبنى عليه القرارات فى مختلف المجالات .

٢ ـ المكاتب الخارجية للوزارات والتى تمد منشآت الأعمال بالبيانات التفصيلية عن الأسواق والدول الخارجية وعن فرص التعامل مع تلك الأسواق والدول وما يستحدث من أساليب علمية وتكنولوجية فى الخارج ، لكى تقتبس منها المنشآت ما تشاء ، وكافة ما يتصل بالعرض والطلب العالميين لمختلف السلع والخدمات واتجاهات الأسعار وغير ذلك من المعلومات النافعة .

٣ ـ المكاتب الفنية للوزارات التى من مهمتها أن تزود منشآت الأعمال بمختلف البيانات والتحليلات الاحصائية عن الموقف الاقتصادى العام ، وتمدها بصور مما تعده تلك المكاتب من بحوث ، وتقدم لها النصيحة اذا ما استشكل عليها أمر .

٤ ـ الأرصاد الجوية ، وهى تمد منشآت الأعمال التى يرتبط نشاطها بظروف الجو بكل المعلومات التى تحصل عليها من الأحوال الجوية فى مختلف أنحاء العالم ، من خلال ما تملكه من محطات للرصد وما يصل الى علمها من المحطات الأخرى . ولهذا المصدر أهمية كبيرة لمنشآت

النقل الجوى والبحرى وللمنشآت العاملة فى مجال الصيد والزراعة وكافة المنشآت التى تتأثر منتجاتها بما يحدث فى الجو من تغييرات .

(٢) الحماية :

من مهمة الحكومة أن تحمى المنشآت من طغيان القوى منها على الضعيف ، وهى بذلك تحقق العدالة بين تلك المنشآت . ومن أمثلة ما تقوم به الحكومة من حماية : ما تفرضه من قيود على مايوضع من علامات على السلع وما يطلق عليها وعلى المنشآت من أسماء تجارية ، إذ تحمى الدولة بذلك المنشأة صاحبة الاسم أو العلامة من التقليد . وفى هذا السبيل تعد الدولة سجلا تنشر فيه العلامات والأسماء لاشهارها واكساب أصحابها حقا فيها منذ تاريخ معين . وفى هذا ـ علاوة على ما تقدم ـ ما يحمى حق الاختراع ويشجع عليه ، وما ينظم المنافسة وينأى بها عن الغش والخداع الضارين بالمستهلكين .

ومشابها للعلامات كوسيلة لحماية المنشآت ومنتجاتها حقوق الطبع التى تحرم على غير المؤلف أو الناشر حق استخدام المادة المطبوعة إلا باذن منه وحقوق المصنفات الفنية كالاغانى والموسيقى والرسم وأنواع الفنون .

كذلك فان الدولة تضع المعايير القياسية ، بأن تحدد أنواع القياسات والموازين والأحجام ومواصفات السلع واشتراطات انتاجها وتعبئتها ووضعها فى درجات أو رتب وفقا للتوحيد القياسى المتفق عليه علميا ، وتراقب تنفيذ هذه المعايير . كما أنها تدمغ المصوغات وتميز بعض أنواع السلع عن بعضها الآخر ، مما يختلط أمره على الجمهور بواسطة اختام أو علامات توضع على كل نوع منها ، وتراقب الموازين وتمنع الغش بصوره المختلفة .

وفضلا عن هذا فان الدولة تمنع الاحتكار اذا ما وجدته يعمل ضد مصلحة المجموع ويضر بصغار المنافسين . بيد أنه ليس معنى منع الاحتكار أن تحارب الدولة التوسع فى أحجام المنشآت ، بل أنها تشجع النمو فى الأعمال ، طالما أن هذا النمو لايمثل قوة مستغلة أو ضارة بمصالح المنشآت الأخرى أو المواطنين . بالاضافة الى ذلك فان الكثير من الدول الناهضة تمنع التفريق فى أسعار أنواع السلعة الواحدة اذا كانت تلك الأنواع من نفس الحجم والوزن وذات مستوى واحد من الجودة . كما أن بعضا منها تمنع ظاهرة التحميل التى بموجبها يفرض على المشترى سواء كان موزعا أم مستهلكا أن يشترى كمية ما من سلعة راكدة لكى يحصل على كمية أخرى من سلعة رائجة . كذلك فان بعضا آخر من الدول يمنع المنشآت من أن تحوز مخزونا سلعيا يزيد عن الحد المعقول حتى لاتؤثر فى العرض بالنقصان وتكون سوقا سوداء .

وتعنى معظم الدول بوضع بيانات توضيحية على السلع المنتجة فيها أو الوارد اليها ، تبين مصدر السلعة ، وتكوينها أو تركيبها ، وطريقة استعمالها ، ومدة الاستعمال ، وغير ذلك مما يهم المستهلك معرفته . وتعتبر هذه الدول أى اختلاف بين السلعة وبياناتها غشا تجاريا يجازى عليه . وكثير من الدول المتقدمة تهتم بالصدق فيما ينشر من اعلانات ، بحيث أنها تعتبر أى

مبالغة فى الأعلان تخرج به عن الحقيقة غشا تجاريا . كذلك فان من المعروف أن جميع الدول تحارب الرشوة التى تعطى لموظفين عموميين على هيئة عمولة أو هدية ، وتوقع العقوبات على الراشى والمرتشى على السواء ، وتفرض العقوبات على الغش بمختلف صوره وأشكاله . وكل ذلك تحقيقا للعدالة وحماية المجتمع من عوامل الافساد والانحراف .

(٣) المعونات المالية :

كثيرا ما تنشىء الدولة أجهزة تمدها بالأموال وتكون مهمتها أن تمنح القروض للمنشآت بغير فوائد أو بفوائد بسيطة جدا ، وتمنح المعونات للمنشآت غير القادرة التى تقوم بنشاط حيوى يهم الدولة فى الأزمات الطارئة أو عند حدوث أخطار لم تكن متوقعة عندها . كذلك فان الدولة كثيرا ما تساهم بنفسها فى المنشآت الهامة التى تحتاج الى تمويل كبير ، مثل شركات الطيران والنقل البحرى وما شابه ذلك من المنشآت الحيوية التى لاينتظر لها أن تحقق عائدا إلا بعد وقت طويل لايقدر المستثمرون من الأفراد على انتظاره .

(٤) تهيئة المنافع العامة :

تقدم الحكومة لمنشآت الأعمال الكثير من الخدمات الهامة ، وتنشىء لها المرافق لضمان تنظيمها وتدفقها ، مثل الكهرباء والغاز والمياه وخدمات الهاتف والبرق والبريد والبرق الكاتب (التلكس) ، فضلا عن تدبير وسائل النقل والمواصلات .

وقد تقوم الحكومة المركزية بتقديم هذه الخدمات كلها أو تترك بعضا للمحليات تقدمها وفقا لظروف كل منطقة واحتياجات منشآت الأعمال فيها . وبعض الدول ، كدول الخليج العربى ، تقدم الأرض للمنشآت الصناعية بايجار رمزى لا يكاد يذكر . كما أن الدولة غالبا هى التى تدير الموانىء وما فيها من مرافق للشحن والتخزين والتفريغ ومختلف الخدمات البحرية .

وفى بعض الأحوال تعهد الدولة ببعض المرافق التى ذكرناها الى منشآت أعمال خاصة . فتمنحها امتياز مرفق ما ، بحيث تؤول ملكية المنشأة للدولة بعد فترة معينة . أما فى الأحوال الأخرى فان الدولة هى التى تدير تلك المرافق ، وبخاصة اذا كانت الدولة فى طور النمو .

ومما يدعو الدولة الى إدارة هذه المرافق إدارة مباشرة مايلى :

١ ـ أن هذه المرافق لها أهمية قصوى للمجتمع ولا غنى عنها ، ولابد أن تدار بكفاءة ، وأن يكون نشاطها تحت الرقابة ، وهذا أمر منوط بالحكومة .

٢ ـ ان الكثير من هذه المرافق قد تحصل الدولة عنه رسوما رمزية ، مثل الماء والكهرباء والغاز الذى تمد به المنشآت الصناعية . وعلى ذلك فإن حصيلة تقديم خدمات المرفق تمثل خسارة لاتقدر على تحملها منشأة خاصة تتولى إدارة المرفق .

٣ ـ خدمات هذه المرافق لابد وأن تتاح للجميع على قدم المساواة وبدون تمييز . وتحقيق العدل والمساواة فى تقديم الخدمات أمر تختص به الادارة العامة ممثلة فى الحكومة .

٤ ـ تحتاج هذه المرافق الى استثمارات ضخمة لايقدر عليها القطاع الخاص ، وتتأخر عوائدها كثيرا ، مما لايغرى المستثمرين العاديين على تشغيل أموالهم فيها .

٥ ـ يقتضى تقديم خدمات هذه المرافق بكفاءة أن يكون مقدمها محتكرا لها فلا ينافسه فيها أحد . والاحتكار إذا ما مارسته منشأة خاصة فإنه يخشى منه الطغيان وفرض السلطات فى المستقبل . وعلى العكس من ذلك فإنه إذا ما عهد لمنشآت خاصة بإدارة تلك المرافق وترك باب المنافسة مفتوحا فأن كلا منها سوف تعمل على خفض نفقاته ، مما يخشى معه تقديم خدمات تافهة أو ناقصة لاتحقق الغرض المطلوب . من أجل ذلك كله تقوم الحكومة عن طريق أجهزتها المتخصصة مركزيا أو محليا ، بتقديم هذه الخدمات التى تتسم بالنمطية وعموم الفائدة .

(د) الضرائب والأعمال :

مادمنا فى مجال الحديث عما تقدمه الدولة من معونة ومساعدة لمنشآت الأعمال فأنه يجدر بنا أن نناقش موضوع الضرائب وما يشبهها من مكوس ورسوم وتعريفات وعلاقاتها بالأعمال . فالضرائب تعنى عند رجال الأعمال النقص فى الأرباح ، كما تعنى لدى المستهلكين نقصا فى السلع والخدمات التى يمكنهم الحصول عليها . كذلك فان الفرد العادى ينظر إليها وكأنها عبء ثقيل مسلط عليه ينوء به كاهله .

والغرض الرئيسى للضرائب هو تمويل الحكومة والمحليات حتى تقدر على الوفاء بمسئولياتها تجاه المجتمع ، ومنه منشآت الأعمال . فما لم تدبر الدولة الأموال عن طريق الضرائب فلن تكون هناك وسيلة أخرى لتمويل النشاط الحكومى وتحقيق انجازاته . وبالاضافة الى هذا الغرض الرئيسى فهناك غرض آخر تستهدفه الضرائب وهو تحقيق السياسة العامة للدولة والمجتمع ، من حيث تحقيق المساواة بين الناس ، وتقليل الفوارق بينهم من حيث توزيع الثروة . وفضلاً عن ذلك فهناك أغراض أخرى للضرائب . حيث قد تفرضها الدولة على هيئة رسوم على بعض السلع المستوردة للاقلال من استيرادها وحماية السلع المثيلة المنتجة محليا .

وتتباين وجهات نظر رجال الأعمال نحو الضرائب . فيرى بعضهم أن الأعباء على نشاط الأعمال كبيرة ، والضرائب تقلل أرباحهم بما يضر مصالح المستثمرين ، أو تؤدى الى رفع أسعار منتجاتهم بما يثقل كاهل المستهلكين . ويرى هؤلاء أن الأعفاء الجزئى من الضرائب سوف يؤدى الى زيادة المبيعات وأشباع حاجات المستهلكين بطريقة أمثل ، وبالتالى يرتفع مستوى المعيشة فى المجتمع .

أما رجال الأعمال المتأثرون بأن رفع عبء الضرائب يعد ضربا من المستحيل ، طالما أن المواطنين يتطلعون الى المزيد من الخدمات الحكومية فى شتى المجالات ، فأنهم يرون أنه من واجب الدولة أن ترفع من مستوى كفاءة مساعداتها لمنشآت الأعمال ، الأمر الذى يعود أثره فى نهاية الأمر على المواطنين .

وفى ضوء الأسس التى يقوم عليها دستور البلاد ، وعلى هدى من المبادىء والقيم التى تسترشد بها الدولة فى مسيرتها نحو التنمية مما أشرنا اليها سابقا ، وبعد أن أصبح رجال الأعمال واعين بمسئوليات الدولة عن التجهيزات الأساسية لكل ما من شأنه رفع البلاد وتقدمها اقتصاديا واجتماعيا ، وما تبذله من جهود فى الدفاع عن الوطن وأمن المواطن ، والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، وما توليه للتعليم والتدريب والصحة العامة والتأمينات الاجتماعية من رعاية وعناية ، فأن رجال الأعمال السعوديين يبدون الآراء التالية :

١ ـ هناك تجاوب من رجال الأعمال نحو ما تقرره الحكومة من نظم (قوانين) وما تصدره أجهزتها من تعليمات . وهم يتجاوبون راغبين فى ذلك لأحساسهم العميق بمدى المعاونة التى تقدمها الدولة لقطاع الأعمال .

٢ ـ لا يعارض رجال الأعمال السعوديين أى تدخل حكومى ـ سواء كان تخطيطيا أم تنظيميا أم رقابيا ، إذ يعلمون ما وراء ذلك التدخل ، وهو السعى لتحقيق المصلحة العامة ، وفى تحقيق تلك المصلحة ما يحقق مصلحتهم كذلك .

٣ ـ هناك تعاون وثيق بين أجهزة الحكومة ومنشآت الأعمال ، إذ تعتمد الحكومة فى تنفيذ مشروعاتها على المنشآت السعودية أولا ، فاذا لم تستطع أسندت الحكومة تلك المشروعات لمنشآت أجنبية . ونظرا لأن خطة التنمية تحوى العديد من المشروعات فأن ما يجنبه قطاع الأعمال من المشروعات الحكومية أمر عظيم .

٤ ـ يعترض رجال الأعمال على تفشى ظاهرة اشتغال موظفى الحكومة وبخاصة كبارهم بالأعمال ، الى جانب عملهم الحكومى . وبالرغم من أن سياسة الدولة هى حرية العمل لأى مواطن ، بمعنى أنه يجوز للفرد أن يعمل عملية أو أكثر وفقا لما تمليه عليه مصلحته وتتجه له طاقاته ، فأن هذه الحرية سلاح ذو حدين ، إذ أنها تسمح للموظف الحكومى الكبير باستغلال سلطاته الحكومية لمصلحته الشخصية . كما تسبب منافسة غير متكافئة بين المنشآت التى يملكها أو يسهم فيها موظفون وتلك التى يملكها مواطنون عاديون .

٥ ـ يرى جال الأعمال أنه آن الأوان لتدخل حكومى أكثر ، يضمن استقرار الأعمال ويراقب الانحرافات ، ويحقق العدالة المطلقة بين المشتغلين بالأعمال ، ويحافظ على حقوق المواطنين .

(هـ) دور وزارة التجارة فى المملكة العربية السعودية :

نظرا لأن وزارة التجارة هى أوثق الوزارات صلة بقطاع الأعمال ، أى أنها هى التى تشرف عليه مباشرة من خلال أجهزتها ، فقد وضعت الدولة الأنظمة والقوانين التى تنظم الحركة التجارية داخل وخارج المملكة باشراف وزارة التجارة .

(١) تنظيم التجارة :

كانت المسائل التجارية من أوائل الموضوعات التى صدرت فيها الأنظمة بعد دخول

المغفور له جلالة الملك عبدالعزيز الحجاز سنة ١٣٤٣هـ . وفى عهد المملكة الحجازية صدر نظامان هامان للتجارة ، هما نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥هـ ونظام الأوراق التجارية :

١ ـ نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥هـ :

وقد أصبح هذا النظام (الباب الثالث) من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠هـ (المواد ٤٣٢ ـ ٥٨٧) ويتكون من أربعة أبواب فى :

ـ التجارة البرية .

ـ التجارة البحرية .

ـ أصول المحاكمات التجارية .

ـ تعرفة الخرج .

ومن أهم ملاحظات المسئولين بالوزارة على هذا النظام ، أنه منقول عن القوانين التجارية العثمانية .

٢ - نظام الأوراق التجارية :

وقد صدر هذا النظام بالمرسوم الملكى رقم ٣٧ فى ١١/١٠/١٣٨٣هـ ويتكون من ثلاثة أبواب :

ـ فى الكمبيالة .

ـ فى السند لأمر

ـ فى الشيك .

وجميع الأحكام المنصوص عليها فى هذا النظام لاتخرج على القواعد العامة فى الفقه الاسلامى . ثم صدرت نظم أخرى تهم قطاع الأعمال وتنظيمه منها مايلى :

٣ - نظام الشركات لسنة ١٣٨٥ :

وتتمثل الخلفية التارخية لهذا النظام فى تلك النهضة الحديثة التى أخذت المملكة بأسبابها ، وشملت كافة نواحى الحياة منذ عهد المغفور له الملك عبدالعزيز ، وما تبع ذلك من ازدهار التجارة والازدياد الكبير فى المشروعات العمرانية الضخمة ، مثل شق الطرق وانشاء المطارات ، واقامة السدود ، والمنشآت الحكومية والأهلية ، ومع كثرة هذه الأعمال وجسامة تبعاتها بدت حاجة الأفراد ملحة الى تضافر جهودهم وتجميع طاقاتهم فى العمل والانتاج ، وانشاء الشركات التى تتوافر لديها الكفاءات المالية والفنية والادارية فى مواجهة تلك التبعات . وكان من نتيجة ذلك أن قفز عدد الشركات فى بضع سنوات من بضع عشرات الى مئات ، وهى لاتزال فى ازدياد مضطرد .

ويتكون نظام الشركات من خمسة عشر بابا .

١ . الأحكام العامة .

٢ . شركة التضامن .

٣ . شركة التوصية البسيطة .
٤ . شركة المحاصة .
٥ . شركة المساهمة .
٦ . شركة التوصية بالاسهم .
٧ . الشركات ذات المسئولية المحدودة .
٨ . الشركات ذات رأس المال القابل للتغيير .
٩ . الشركة التعاونية .
١٠ . تحول الشركات واندماجها .
١١ . تصفية الشركات .
١٢ . الشركات الأجنبية .
١٣ . العقوبات .
١٤ . هيئة حسم المنازعات التجارية .
١٥ . أحكام ختامية .

ونصت المادة الأخيرة من النظام على أن تلغى جميع الأحكام التى تتعارض مع أحكام هذا النظام . وبذلك فقد حل هذا النظام محل الفصل الثانى من الباب الأول من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠هـ السابق الاشارة اليه . وعلى كل حال فإن كل أنواع هذه الشركات معروفة فى الفقة الاسلامى .

٤ ـ نظام الغرفة التجارية فى سنة ١٣٦٥هـ :

وهو لايخرج عن نظام الغرف التجارية المعروف فى كل أنحاء العالم .

٥ ـ نظام السجل التجارى ولائحته التنفيذية فى سنة ١٣٧٥هـ .

وقد صدر به قرار مجلس الوزراء رقم ٥٤ فى ١٤/١٠/١٣٧٥هـ وسوف نشير إليه فيما بعد .

٦ ـ نظام تسجيل العلامات الفارقة :

وقد صدر بالأمر السامى رقم ٧٧٦٢ بتاريخ ١٣٥٨/٧/٢٨هـ . وهو يقضى بحماية العلامات والأسماء التجارية للسلع والمنشآت متى نشرت فى جريدة أم القرى ولم يتقدم أحد بالاعتراض عليها خلال ستة أشهر من تاريخ النشر .

٧ ـ نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية :

وقد صدر سنة ١٣٨٠هـ ، ويقوم بحماية الصناعة الوطنية وتشجيعها ، عن طريق الحد من استيراد السلع المنافسة برفع الرسوم الجمركية عليها ، أو عن طريق ما تقدمه الدولة من دعم لبعض الصناعات ، وما تقدمه من تيسيرات تجعل تكلفة الانتاج قليلة نسبيا .

٨ ـ نظام مكافحة الغش التجارى :

وقد صدر بالمرسوم الملكى رقم ٤٥ وتاريخ ١٣٨١/٨/١٤هـ ، وهو يتعلق بالبيانات

التجارية والرقابة على الموازين والمكاييل والدمغات وما الى ذلك .

٩ ـ نظام مراقبة البنوك :

وقد صدر بالمرسوم الملكى رقم ٥/٢ بتاريخ ١٣٨٦/٦/٢٢هـ وهو يتيح لوزارة التجارة ووزارة المالية ومؤسسة النقد العربى السعودى حق الرقابة على البنوك أو فروعها التى تنشأ بالمملكة .

١٠ ـ أنظمة العمل :

لو حاولنا أن نتتبع جذور نظام العمل بالمملكة العربية السعودية لوجدنا أن المبادرة التشريعية العمالية الأولى فى المملكة تتضح فى النظام الذى صدر عام ١٣٥٦هـ ـ والخاص بتعويضات اصابات العمل ، وقد أطلق عليه نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية ، وهو النظام الذى صدر بموجب الأمر الملكى رقم ٤/٤/٨ فى ١٣٥٦/٧/١٨هـ .

والواقع أنه أول نظام اهتم بالعمال العاملين لدى الشركات الاستثمارية التى كانت تقوم بأعمال التنقيب واستخراج البترول والمعادن . وكانت هذه هى البداية لمزيد من الاهتمام بشئون العمل والعمال فى المجتمع السعودى .

ونتيجة للاهتمام المتزايد صدر بعد فترة نظام العمل والعمال لعام ١٩٦١م بموجب الأمر الملكى رقم ٥٣٢٣ بتاريخ ١٩٦١/٤/١٣م ، واختص بالعمل فى المشاريع الصناعية . وأخذت بوادر الانعاش طريقها فى كثير من المجالات .

فصدر نظام العمل والعمال لسنة ١٣٦٦هـ بموجب أمر ملكى بتاريخ ١٣٦٦/١١/٢٥هـ وكان أكثر شمولا من الأنظمة التى سبقته . وأدخلت المملكة عدة تعديلات واضافات طوال فترة أمتدت حوالى ربع قرن . وأدرك المسئولون أن نظام العمل لعام ١٣٦٦هـ لم يعد مناسبا للتطور والنهضة الشاملة والمتكاملة ، فقامت وزارة العمل والشئون الاجتماعية بدور هام فى ذلك ، ونتيجة لدراستها صدر نظام العمل والعمال السعودى لعام ١٣٨٩هـ بموجب المرسوم الملكى رقم م/٢١ بتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ ، وعمل به اعتبارا من ١٣٨٩/٩/١٩هـ ـ الموافق ١٩٦٩/١١/٢٨م .

ويتكون النظام من الموضوعات الآتية :

١ . أحكام عامة .

٢ . تفتيش العمل .

٣ . مكافحة البطالة والتأهيل المهنى للعاجزين .

٤ . عقد العمل ويشمل :

مكافآت العطلة والتأهيل المهنى للعاجزين ، واجبات أصحاب العمل ، واجبات العمال .

٥ . عقد العمل البحرى .

٦ . حماية الأجور .

٧ . الوقاية والخدمات الاجتماعية .
٨ . انشاء مؤسسات جديدة .
٩ . ساعات العمل ـ الراحة الأسبوعية ـ الأجازات .
١٠ . تشغيل الأحداث والنساء .
١١ . لجان العمل وتسوية الخلافات .
١٢ . فى العقوبات الجزائية
١٣ . أحكام ختامية .

(٢) واجبات التجار :

اهتم النظام السعودى بواجبات التجار طبقا للشريعة الاسلامية ، وبصورة تتفق وما لواجبات التاجر من الأهمية فى الحياة العملية فنجد الاتى :

١ ـ الالتزام بمبادىء الشريعة :

تؤكد نصوص نظام المحكمة التجارية على أنه يجب على كل تاجر أن يسلك فى كل أعماله التجارية بدين وشرف ، فلا يرتكب غشا أو تدليسا ، ولا نصبا ولا غررا ولا نكثا ولا شيئا مما يخالف الدين والشرف بوجه من الوجوه ، واذا فعل ذلك استحق الجزاء الرادع بمقتضى العقوبات الواردة فى النظام . وهذا يدل على معنى جليل ، وعلى أن النظم قائمة على أساس من الشريعة الاسلامية السمحاء ، مع ضمان حسن التطبيق عن طريق العقوبات المفروضة للمخالف .

٢ ـ امساك الدفاتر التجارية الالزامية :

يلتزم التاجر بامساك عدد من الدفاتر المحاسبية الالزامية وهى :
ـ دفتر اليومية .
ـ دفتر الكوبية .
ـ دفتر الجرد .
ـ دفتر التوثيق .

وهذه الدفاتر يجب أن تكون منتظمة ، ويجب على التاجر أن يقوم بالآتى :

أن يسجل فى المحكمة دفاتره قبل استعمالها ، عن طريق ختم كل صفحة بالعلامة الخاصة بالمحكمة ، وكذا نهاية الدفتر .

وبالنسبة لدفتر اليومية والجرد يشترط أن ترقم كل صحائف الدفتر بأرقام مسلسلة . وألا يكون الدفتر قد مسح أو حك ، وأن تخلو كل صحائفه من كل فراغ أو بياض أو تحشية .

أما جزاء اهمال التاجر فى امساك الدفاتر ، فضلا عن عدم صلاحية دفتره أمام المحكمة المختصة فى المرافعات ، فانه يعد قد أخل بواجب الامانة والشرف .

٣ ـ القيد بالسجل التجارى :

وقد أدخل هذا النظام بقرار مجلس الوزارء الصادر فى ١٣٧٥/١٠/١٤هـ الطريقة الرسمية التى تحدد الصورة التجارية لمركز كل تاجر عن طريق ما يثبته فى السجل من بيانات ومعلومات متعلقة بالنشاط الذى يزاوله ، وما يستجد من التغيير والتبديل والحذف والاضافة . ويسرى القيد فى السجل على التجار والشركات سواء أكانت مدنية أو تجارية ، سواء أكان التاجر سعوديا أو أجنبيا ، أو الشركة سعودية أو أجنبية ، وسواء كان مركزها الرئيسى بالمملكة أو اقتصر نشاطها على فرع أو وكالة بالمملكة . والأماكن التى توجد بها مكاتب السجل هى : الرياض ، وجدة ، ومكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، والطائف ، والدمام ، والظهران ، وجيزان .

ثالثا : سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال

فى سنى خطط التنمية الأولى والثانية والثالثة والرابعة انتهجت الدولة سياسة تشجيع القطاع الخاص المحلى والأجنبى على السواء ، لزيادة استثماراته فى المشاريع التجارية والصناعية المربحة ، ووضعت النظم المشجعة والاجراءات المبسطة ، والكثير من الحوافز المادية وغيرها ، مما كان له أطيب الأثر فى تجاوب القطاع الخاص معها . وفيما يلى شرح لبعض السياسات التى تعطى صورة صادقة لعلاقة الدولة بقطاع الأعمال فى المملكة العربية السعودية ، وهى السياسات الخاصة بموضوعات اطراد النمو الاقتصادى والاجتماعى ، والسياسات المالية ، والسياسات النقدية والمصرفية ، والسياسات الصناعية ، والسياسة الزراعية ، وسياسات التجارة والخدمات ، وسياسة العمالة .

(أ) اطراد النمو الاقتصادى والاجتماعى :

تعتبر الموازنة المالية ، كما هى الحال فى سائر البلدان الأخرى ، أحد أهم المؤشرات فى معرفة درجة النمو الاقتصادى والاجتماعى للمملكة العربية السعودية .

وتعمل الدولة على أساس سياسة من شأنها أطراد النمو الاقتصادى والاجتماعى بصفة عامة . وقد تمكنت الحكومة ، بفضل ارتفاع مدخلاتها من عائد الزيت ، من اعداد وتنفيذ الخطط التى تستلزم انفاقا هائلا لتطوير كثير من مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ومشاريع التجهيزات الأساسية ، دون أن تعانى الميزانية العامة من وطأة الديون ، أو تعانى من قلة مصادر التمويل .

ومن المعروف فى العرف المالى ، ولدى علماء الفكر الاقتصادى ، أن الميزانية ، أية ميزانية ، ماهى إلا أداة لتنمية وتطوير المنشأة أو المنظمة ، أيا كانت طبيعتها ، وطبقا للظروف السائدة والاحتياجات الملحة ، لتحقيق أهداف وطموحات الجماعة التى تضمها هذه المنشأة أو المنظمة .

وفى اطار هذا المعنى الكبير ، تصور الميزانية العامة للمملكة كل هذه الجوانب والمعانى . فهى أولا تحدد إجمالى موارد الدولة ونفقاتها ، كما توضح مدى التطور الكبير الذى حدث فى مقومات التطور الحضارى بها . فتصور الأرقام مدى الاهتمام بتنمية الموارد الاقتصادية للدولة ، مبرزة أهم الركائز فى تلك القطاعات .

وهكذا تعتبر الموازنة العامة للدولة وبصدق - كما يعتبرها العرف الاقتصادى - أداة لتحقيق التنمية ، يمكن بها وعن طريقها أحداث التنمية الشاملة فى كل جوانب المجتمع السعودى ، لتحقيق الأهداف الطموحة للمواطنين .

ومن الحقائق العلمية ، أن لكل ميزانية فلسفة مالية محددة تستوحيها الدولة من التطلعات

الكبيرة لدى المواطنين ، فتعمل جاهدة على تحقيقها ، وتسعى جادة الى تحقيق رفاهية المجتمع ونشر الرخاء والاستقرار فيه[1] .

والفلسفة المالية لميزانية المملكة العربية السعودية عبر هذه السنوات العشر التى توضحها الاحصائية التالية تبدو واضحة تماما . فهى تدلل وبالأرقام على مدى عمل وجهد الحكومة على خلق وتأسيس المقومات الحضارية فى المجتمع السعودى ، والعمل على توفير الرفاهية الاقتصادية ، والتركيز على تنمية وتنويع القاعدة الاقتصادية . ولهذا فالمملكة تحاول بمواردها المالية ، ممثلة فى موازناتها المالية المتوالية ومن خلالها تنمية مواردها الطبيعية واستكمال برامج التنيمة الشاملة ، لتحقيق أكبر قدر مستطاع من الرفاهية والرخاء للمجتمع السعودى ، فى حدود مواردها المالية المتاحة . ولنستعرض كل هذا فى الجدول الاحصائى التالى :

---

(١) د . رياض محمد العدوى : مجلة العالم العربى (الفلسفة الحديثة لميزانيات بعض دول الشرق الأوسط) العدد الثانى ١٩٥٤ ، الصفحات من ٢٥ الى ٢٧ .

الجدول رقم (١٦ ـ ١)

تطور الموازنة العامة للدولة فى عشر سنوات

(قطاع تنمية الموارد البشرية)

البيان / السنة المالية	٩٦ / ١٣٩٥	٩٧ / ٩٦	٩٨ / ٩٧	٩٩ / ٩٨	٤٠٠ / ٩٩	٤٠١ / ٤٠٠	٤٠٢ / ٤٠١	٤٠٣ / ٤٠٢	٤٠٤ / ٤٠٣	٤٠٥ / ٤٠٤	٤٠٦ / ٤٠٥	التطور فى عشر سنوات: الفرق	%
اجمالى الموازنة العامة	١١٠,٩٣٥	١١٠,٩٣٥	١١١,٤٠٠	١٣٠,٠٠٠	١٦٠,٠٠٠	٢٦١,٥١٦	٢٩٨,٠٠٠	٣١٣,٤٠٠	٢٦٠,٠٠٠	٢٦٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٨٩,٠٦٥	٪ ٤٤,٥
اجمالى اعتمادات تنمية الموارد الاقتصاديـــة	٢٢,٣٠٤	٢٦,٥٠٥	١٧,٠٠٠	١١,١١٧	١٢,٩٠٣	١٩,٣٧١	٢١,١٤٠	٢٢,٠٤٥	١٣,٢١٠	١٧,٥٦٠	١٤,٤٣٤	٧,٨٧٠	٥٤:٥
نسبة الاعتمادات لتنمية الموارد الاقتصادية الى اجمالى الموازنة العامة	٪ ٢٠,١	٪ ٢٣,٠	٪ ١٥,٢	٪ ٨,٥	٪ ٨,٠	٪ ٧,٤	٪ ٧,٠	٪ ٧,٠	٪ ٥,٠	٪ ٦,٧	٪ ٧,٢		

المصدر : جامعة الملك عبدالعزيز/ نشرة الأنظمة السعوّدية لأعوام ٩٥ ، ٩٦ ، ٩٧ ، ٩٨ ، ٩٩ ، ٤٠٠ ، ٤٠١ ، ٤٠٢ ، ٤٠٣ ، ٤٠٤ ، ١٤٠٥هـ .

* يشمل هذا القطاع وزارة الزراعة ، وزارة البترول والثروة المعدنية ، وزارة الصناعة والكهرباء ، وزارة التجارة ، المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق ، المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة .

من الجدول السابق يتبين لنا ما يلي :

١ ـ ان نفقات الدولة فى تطور مستمر بالزيادة سنة بعد أخرى ، لدرجة أن نسبة الزيادة فى نفقات الدولة عام ١٤٠٥/١٤٠٦هـ من عام سنة الأساس ٩٥/١٣٩٦هـ بلغت ٤٤,٥ ٪ .

٢ ـ أن اجمالى الاعتمادات المالية المخصصة لتنمية الموارد الاقتصادية سجلت تذبذبا بالزيادة والنقص من سنة لأخرى ، إلا أن سنة ١٣٩٦/١٣٩٧هـ تميزت بأنها حققت طفرة كبيرة ، حيث بلغت ٢٦٥٠٥ مليون ، بينما لم تتعد فى أى سنة أخرى ٢٢٣٠٤ مليون . وعموما نجد أن الاعتمادات تتوقف على حالة الاقتصاد القومى وظروفه السائدة فى كل سنة ، وما تتطلبه تلك الظروف زيادة أو نقصا .

٣ ـ نجد أن نسبة اجمالى تنمية الموارد الاقتصادية الى اجمالى الموازنة العامة للدولة خلال الأحدى عشرة سنة الموضحة بالجدول المرفق كانت كالتالى ، وعلى الترتيب حسب توالى السنوات :

٢٠,١ ٪ ، ٢٣ ٪ ، ١٥,٢ ٪ ، ٨,٥ ٪ ، ٨ ٪ ، ٧,٤ ٪ ٧ ٪ ، ٧ ٪ ٥ ٪ ٦,٧ ٪ ، ٧,٢ ٪ .

وعلى ذلك يمكن القول أن النمو الاقتصادى والاجتماعى فى البلاد قد تطور تطورا كبيرا تعبر عنه ميزانية الدولة التى تضاعفت خلال عشر سنوات .

(ب) السياسات المالية :

تتناول السياسات المالية للملكة العربية السعودية من ثلاث زوايا هى الضرائب وقواعدها ، وما يتصل بتأمين مشتريات الحكومة ، وما تمنحه من دعم مالى للشركات كى تتمكن من توزيع الأرباح .

(١) الضرائب :

تمتاز المملكة العربية السعودية بنظم ضريبية على درجة كبيرة من المرونة واليسر ، بالاضافة إلى صغر حجم فئة الضريبة على الشركات .

والضرائب فى المملكة العربية السعودية ثلاثة أنواع هى الزكاة (أن جاز أن تسمى ضريبة) ، والضريبة على الأعمال التجارية ، والرسوم الجمركية .

وفيما يلى نبذة عن النوعين الأخيرين :

١ ـ الضريبة على الأعمال التجارية :

يعرف نظام الضرائب الشركة بأنها كل مشاركة أو شركة تهدف بصورة أساسية الى تحقيق ربح مادى . وتشمل دخول الشركة الخاضعة للضريبة مايلى :

ـ أرباح الشركات الأجنبية .

ـ حصص المساهمين غير السعوديين فى أرباح الشركات التى يساهمون فيها .

ـ كل حصص الشركاء الموصين غير السعودين فى صافى أرباح مؤسسات الأعمال المشتركة .

وعند حساب صافى أرباح الشركات يجب خصم كل التكاليف والمصروفات المعتمدة بما فيها الخسائر والاستهلاكات ، وشريطة أن تلتزم الشركات بطريقة موحدة فى حساب الاستهلاكات فى كل سنة ، على أن تضاف الأرباح الرأسمالية الى صافى أرباح الشركة .

وفيما يلى الشرائح المتبعة حاليا ونسبة الضريبة المستحقة عليها :

صافى الربح بالريال السعودى	الفئة الضريبية
١٠٠,٠٠٠	٢٥ ٪
١٠٠,٠٠١ ـ ٥٠٠,٠٠٠	٣٠ ٪
٥٠٠,٠٠١ ـ ١٠٠٠,٠٠٠	٤٠ ٪
أكثر من ١٠٠٠,٠٠٠	٤٥ ٪

أما الشركات العاملة فى انتاج البترول ومشتقاته فيتم حساب الضريبة المستحقة على أرباحها وفق فئات أخرى .

هذا ويجب أن تقدم كل شركة بيانا بموقفها المالى على النموذج الخاص بذلك الى مصلحة الزكاة والدخل ، وأن تقوم بتسديد الضرائب المستحقة عليها فى تاريخ لايتجاوز اليوم الخامس عشر من الشهر الثالث فى السنة المالية التالية . وتتعرض الشركات التى تتأخر عن سداد الضريبة الى عقوبات توقع عليها .

أما الشركات التى تتكون بموجب نظام استثمار المال الأجنبى والتى يشارك فيها رأس المال السعودى بنسبة لاتقل عن ٢٥ ٪ فتعفى من ضريبة الدخل لمدة خمس سنوات من بداية الانتاج .

ويحق لدافعى الضرائب ، أفرادا كانوا أو شركات ، والذين يطلب منهم دفع ضرائب اضافية ، أن يتقدموا بالتماس المراجعة الى الجهات الابتدائية التى يرأسها أمير المنطقة التى يتبعون لها أو نائبه . وتخضع قرارات هذه اللجنة الى الاستئناف أمام لجنة الاستئناف التى يتم تشكيلها برئاسة وزير المالية والاقتصاد الوطنى أو من ينوب عنه .

وعلى اللجنة الابتدائية الوصول الى قرارات خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الإلتماس المقدم اليها ، وعلى لجنة الاستئناف أن تصل الى قرار بخصوص الاستئناف المقدم إليها خلال شهر من تاريخ التقدم به .

٢ - الرسوم الجمركية :

كان الغرض الأساسى من فرض الرسوم الجمركية على عدد من السلع هو تدعيم موارد الدولة . ونظرا لارتفاع دخل الدولة من عائدات البترول فقد انتفى هذا الغرض وفقد جدواه . وتستخدم الرسوم الجمركية التى يتم فرضها على بعض السلع حاليا ضمن احدى وسائل السياسة الصناعية والاقتصادية ، اذ أنه يمكن تشجيع (أو عدم تشجيع) انتاج

الصناعات المحلية عن طريق رفع (أو خفض) الرسوم الجمركية المفروضة على المستوردات المماثلة .

وفى ضوء هذه السياسة ، بالاضافة الى هدف الحكومة الرامى الى تخفيف العبء على المواطنين المستهلكين للمنتجات المستوردة والتى بدأت أسعارها فى الارتفاع السريع والمستمر منذ عام ١٣٩٠هـ (١٩٧٠م) فقد قامت الحكومة بتخفيض الرسوم الجمركية التى كانت مفروضة من قبل على هذه المنتجات . ومنذ السادس والعشرين من شهر رجب عام ١٣٩٤هـ (١٩٧٤/٨/١٤م) ، اتسمت الرسوم الجمركية المطبقة فى المملكة العربية السعودية بالسمات البارزة التالية :

- تم اعفاء كل المستوردات التى يتضمنها الفصلان الثانى والثالث من نظام الدولى للتعرفة الجمركية الصادر فى (بروكسل) من الرسوم الجمركية . كما تقدم الحكومة اعانات مالية لمستوردات المواد الغذائية والأدوية .
- تم تخفيض الرسوم الجمركية الى ٣ ٪ (حسب القيمة) على السلع التى كانت رسومها الجمركية من قبل تتراوح بين ٥ ٪ و١٠ ٪ (حسب القيمة) .
- خفضت جميع الرسوم الجمركية المفروضة على أنواع المركبات الآلية المختلفة الى ٣ ٪ (حسب القيمة) . وقد كانت هذه الرسوم من قبل ١٠ ٪ على الشاحنات والمركبات التجارية و١٥ ٪ لسيارات نقل الركاب .
- لم تعدل الرسوم الجمركية المفروضة على السلع المستوردة على أساس الكمية (الوحدة) . وفى حقيقة الأمر ، فإن الرسوم المفروضة على السلع التى تندرج تحت هذا البند صغيرة جدا .
- يستمر فرض رسوم جمركية بغرض حماية المنتجات الوطنية بواقع ٢٠ ٪ حسب القيمة على المستوردات التى تنتج مثيلاتها محليا .

ولمجلس الوزراء سلطة منح هذه الحماية الجمركية لمنتجات الصناعة المحلية بعد دراسة عدد من الاعتبارات ، مثل مصلحة المستهلكين وامكانيات التصنيع فى المملكة ، وتمنح هذه الحماية لفترة محدودة . وقد ذكر فى موضع آخر من هذا الدليل أن المكائن والمواد الأولية الصناعية تتمتع باعفاء جمركى كامل .

(٢) تأمين مشتريات الحكومة :

تضمنت القواعد الأساسية لنظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها تفضيل المصنوعات والمنتجات ذات المنشأ السعودى على غيرها من مثيلاتها الأجنبية متى كانت محققة للغرض الذى تقرر التأمين من أجله ، ولو كانت تقل فى المواصفات عن مثيلاتها الأجنبية .

ومتى توافرت مصنوعات أو منتجات من هذا النوع جاز شراؤها بالطريق المباشر أن كانت

من انتاج مصنع واحد . فإن تعددت مصانع انتاجها تعين أجراء مناقصة بينها . على أن تحدد وزارة الصناعة فى كلتا الحالتين السعر المناسب للشراء .

ولا تعتبر أية مصنوعات أو منتجات ذات منشأ سعودى إلا إذا كانت من انتاج منشأة صناعية مرخص لها أن تعمل داخل المملكة ، وقدمت هذه المنشأة شهادة من وزارة الصناعة والكهرباء بأن المواد الأولية المحلية أو العاملة المحلية ساهمت بنسبة مقبولة فى انتاج هذه المصنعات أو المنتجات .

وقد أصدر سمو ولى العهد والنائب الأول لرئيس مجلس الوزراء توجيهات الى كافة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة بأعطاء الأولوية لمنتجات الصناعة الوطنية ، وحث كافة المسئولين على التقيد التام بما تضمنه قرار مجلس الوزراء بهذا الشأن ، والقاضى بأن تلتزم الادارات الفنية بالوزارات والمؤسسات العامة والشركات الاستشارية العاملة مع الدولة عند وضع مواصفات المشاريع بالوزارات والمؤسسات العامة أعطاء الأولوية لمنتجات الصناعة الوطنية . وقد كان ذلك على أثر ما رفعه وزير الصناعة والكهرباء الى سموه من أن الوزارة لاحظت بعض حالات تقوم فيها الشركات الاستشارية بوضع مواصفات لمنتجات أجنبية رغم وجود منتجات وطنية لاتقل جودة عنها ، وما لاحظته الوزارة من عدم الاستفادة من النص بالشراء المباشر من المصانع الوطنية .

(٣) الدعم المالى للشركات :

بناء على طلب من وزير الصناعة والكهرباء ، وافق مجلس الوزراء على تقديم دعم مالى من الدولة الى شركة «سافكو» للسماد حتى تتمكن من توزيع الأرباح على المساهمين بنسبة ١٥ ٪ من قيمة الأسهم . وقد كان هذا الدعم من المجلس نتيجة لتدنى أسعار السماد فى الأسواق العالمية ، الأمر الذى عرض مصانع السماد فى مختلف بلدان العالم للعديد من الصعوبات . كذلك اتخذ هذا الاجراء من جانب الحكومة تشجيعا جديدا للصناعات الوطنية ، وصار ذلك مبدأ يمكن اتباعه فيما بعد .

(جـ) السياسات النقدية والمصرفية :

استمرت حركة النشاط والتوسع فى القطاع النقدى والمصرفى بسبب الزيادة المستمرة فى الانفاق الحكومى . وقد زاد حجم وسائل الدفع (النقود المتداولة خارج البنوك التجارية + الودائع تحت الطلب) الى أكثر من الضعف . وفى نفس الوقت زاد حجم الودائع تحت الطلب عن حجم النقود المتداولة خارج البنوك . وكانت هذه ظاهرة صحية تدل على تطور فى التعامل المصرفى .

وتعمل الدولة على تنمية القطاع المصرفى وتيسير تمويل المنشآت والأفراد .

وفيما يلى معالم القطاع المصرفى وما يحتويه من بنوك ومنشآت مالية لها أثرها فى نشاط قطاع أعمال ، وهى البنوك التجارية العاملة حاليا فى المملكة مع معهد التدريب المصرفى ، وبرامج

تمويل المقاولين ، والمؤسسة السعودية للارستثمارات المصرفية والمصرف السعودى العالمى ، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

(١) البنوك التجارية :

أشار التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى - والتى تعد بمثابة المصرف المركزى للمملكة - لسنة ١٤٠٣/١٤٠٤هـ الى أثر التوسع فى النشاط الاقتصادى والتشجيع الذى توليه مؤسسة النقد للبنوك التجارية لحثها على زيادة انتشار فروعها وتحسين خدماتها المصرفية . وهذه البنوك بعد عملية السعودة وحتى الآن هى أحد عشر بنكا بيانها كالتالى :(١)

١ - البنوك المحلية :
- البنك الأهلى التجارى ومركزه الرئيسى جدة .
- بنك الرياض ومركزه الرئيسى جدة .
بنك الجزيرة ومركز الرئيسى جدة
- البنك السعودى التجارى المتحد ومركزه الرئيسى الرياض
- البنك العربى الوطنى ومركزه الرئيسى الرياض .

٢ - بنوك أجنبية مسعودة :
- البنك السعودى البريطانى ومركزه الرئيسى الرياض .
- البنك السعودى الهولندى ومركزه الرئيسى جدة .
- البنك السعودى الفرنسى ومركزه الرئيسى جدة .
- البنك السعودى الأمريكى ومركزه الرئيسى الرياض .
- بنك القاهرة السعودى ومركزه الرئيسى جدة .

٣ - بنوك حديثة لتمويل التنمية :
- بنك الاستثمار .
- البنك الزراعى السعودى .
صندوق التنمية الصناعية السعودى .
صندوق الاستثمارات العامة .

وكان من أثر الدعم الذى توليه المؤسسة لكافة تلك البنوك وحثها على فتح مزيد من الفروع لتلبية احتياجات الاقتصاد النامى الى الخدمات المصرفية المتنوعة أن زاد عدد فروع تلك البنوك فبلغ ٤٨٥ فرعا حتى ٩ ربيع أول ١٤٠٤هـ اضافة الى فروع موسمية تبلغ ٢٨ فرعا لنفس التاريخ . وفى عام ١٤٠٤هـ ارتفع مجموع عدد فروع المصارف العاملة فى المملكة الى ٥٢٤ فرعا طبقا لآخر تقرير لمؤسسة النقد العربى السعودى(٢) .

(١) مؤسسة النقد العربى السعودى : التقرير السنوى لعام ١٤٠٣/١٤٠٤هـ ادارة الأبحاث والاحصاء جدول رقم ٧ ص ١٦٣-١٦٤ .
(٢) مؤسسة النقد العربى السعودى/ التقرير السنوى لعام ١٤٠٤ (١٩٨٤م) ص ٥٤ .

(٢) معهد التدريب المصرفى :

أنشأت مؤسسة النقد العربى السعودى معهد التدريب المصرفى عام ١٣٨٥هـ (١٩٦٥م) بهدف تدريب الكوادر المصرفية . ويستقدم هذا المعهد الخبراء من الخارج للنهوض بمستوى العاملين بالقطاع المصرفى ، حتى يساير ذلك القطاع أحدث ما وصل إليه العصر الحديث من تكنولوجيا وأساليب مصرفية مستحدثة .

(٣) برنامج تمويل المقاولين :

أنشىء هذا البرنامج بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٧ بتاريخ ١٣٩٤/١/٢٥هـ وتديره لجنة خاصة به ، ورأسماله ٥٠ مليون ريال قابلة للزيادة ، وأغراضه منح المقاولين السعوديين قروضا بدون فوائد لتمويل الشراء للمواد الأساسية التى يحتاجونها ، وذلك وفقا لنظام اعتمادات المقاولين المعروف فى العمليات المصرفية .

(٤) المؤسسة السعودية للاستثمارات المصرفية :

انشئت هذه المؤسسة بموجب مرسوم ملكى صادر فى عام ١٣٩٦هـ (يونيو ١٩٧٦م) بغرض تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل للأفراد والمؤسسات ، لتمكينها على وجه الخصوص من تمويل المشاريع الجديدة فى قطاعى الزراعة والصناعة والقطاعات الاقتصادية الأخرى .

وبلغ رأس مال هذه المؤسسة ٣٠ مليون ريال ، تم دفع نصفها عند الانشاء وطرحت نسبة ٣٦ ٪ من رأس المال الكلى للاكتتاب العام ، و١٤ ٪ تدفعها المؤسسات المصرفية السعودية والأجنبية . وقد ساهمت فى رأسمال البنك المؤسسات السعودية التالية :

- البنك الأهلى التجارى .
- بنك الرياض .
- بنك الجزيرة .
- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

أما المؤسسات الأجنبية والتى دفعت ٣٥ ٪ من رأس المال فهى :

- مؤسسة تشيس مانهاتن المصرفية لما وراء البحار .
- البنك الصناعى اليابانى .
- شركة جى هنرى شرود أرفاق وشركاه المحدودة (البريطانية) .
- شركة البنك التجارى (كوبر فربانك أى جى) الألمانية الغربية .

وقد تم الاتفاق على أن تقوم مؤسسة تشيس مانهاتن المصرفية والتى تملك ٢٠ ٪ من رأس المال ، بادارة وتشغيل المؤسسة للخمس سنوات الأولى . ويتكون مجلس ادارة المؤسسة من عشرة أعضاء ، سبعة منهم يمثلون الشركاء السعوديين ، واثنان من مؤسسة تشيس مانهاتن ، وواحد يمثل المؤسسات الأجنبية الأخرى .

ـ المصرف السعودى العالمى :

أنشىء هذا المصرف فى ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) برأس مال قدره ٢٥ مليون جنيه انجليزى ، ومركزه الرئيسى لندن بانجلترا ، ويقوم بالأعمال المصرفية التجارية . وهو يركز أعماله على التعاون مع البنوك المساهمة فى رأس المال ، وفى تطوير وتنمية العلاقات التجارية مع الشركات التى تتعامل وتستثمر أموالها فى دول الشرق الأوسط وخاصة المملكة العربية السعودية .

وأكبر المساهمين فى هذا البنك هو مؤسسة النقد العربى السعودى ، اذ ساهمت بمبلغ ٥٠ ٪ من رأس ماله ، بينما ساهم البنك الأهلى التجارى وبنك الرياض بمبلغ ٢,٥ ٪ لكل منهما . أما باقى الأسهم ومقدارها ٤٥ ٪ فقد ساهمت فيها ٦ بنوك أجنبية .

(٥) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية :

أنشئت هذه المؤسسة بموجب مرسوم ملكى صادر عام ١٣٨٩هـ (١٩٦٩م) . وتستثمر أموالها فى الشركات العامة الناجحة المحدودة . ولهذا أصبحت هذه المؤسسة أحد مصادر التمويل الهامة لقطاع الأعمال .

(د) السياسات الصناعية :

تتلخص السياسات الصناعية المقررة فى المملكة العربية السعودية فى العمل على تطوير المشروعات الصناعية بصفة مستمرة وتقديم الحماية لها ، وتشجيع الصناعات التحويلية فى القطاع الخاص . ونستعرض فيما يلى كلا من هذه الصناعات ثم نتبع ذلك بحصر المؤسسات الحكومية المعنية بتنمية القطاع الخاص .

(١) تطوير المشاريع الصناعية :

تطور حجم وعدد المشاريع الصناعية . فقد بلغ مجموع مامنحته الدولة من تراخيص صناعية للمستثمرين الصناعيين ٣٩٠ ترخصيا حتى نهاية عام ١٣٩٣هـ (١٩٧٣م) ، كما بلغ مجموع رءوس الأموال المقدر استثمارها فيها ٨٨٩ مليون ريال . وقد تطورت هذه الأرقام تطورا كبيرا فى السنوات الأخيرة بفضل زيادة عائدات البترول والتى أدت الى ارتفاع حجم الأموال القابلة للاستثمار فى مختلف المجالات ، وبفضل الحوافز التى وضعتها الحكومة لتشجيع القطاع الخاص للدخول فى مجال التصنيع ، مثل انشاء صندوق التنمية الصناعية السعودى . وتكشف التقارير الرسمية عن مدى حجم القفزة الكبيرة فى هذا الخصوص ، حيث بلغ عدد التراخيص الصناعية التى منحتها الحكومة ٢٦٨٩ ترخيصا حتى نهاية عام ١٤٠٢هـ بتمويل اجمالى قدره ١١٢٢٧٦,٥ مليون ريال ، منها ١٥١١ مصنعا منتجا بلغ تمويلها الاجمالى ٣٢٢٦٤,٩ مليون ريال ، و٥١٤ مصنعا تحت التنفيذ ، ٦٤٤ ترخصيا لم تبدأ التنفيذ بعد وتشكل نسبة ٢٥ ٪ من اجمالى التراخيص . وفى عام ١٤٠٢هـ منحت وزارة الصناعة والكهرباء ٢٤٦

ترخصيا بتمويل بلغ ١٣٢٦٣,٩ مليون ريال ، دخل منها ٥٥ مصنعا مرحلة الانتاج وبلغ اجمالى تمويلها ٦٨٦,٠ مليون ريال[١] .

والجدول التالى رقم (١٦ ـ ٢) يوضح عدد المصانع المرخصة فى مختلف الأنشطة الصناعية لهذا القطاع ، وتفاصيل رءوس الأموال المستثمرة خلال عام ١٤٠٢هـ[٢] .

---

(١) مؤسسة النقد العربى السعودى : التقرير السنوى لعام ١٤٠٣هـ ـ ١٩٨٣م ادارة الأبحاث الاقتصادية والاحصاء ص ٩٩ ـ ١٠٠ .

(٢) مؤسسة النقد العربى السعودى : التقرير السنوى لعام ١٤٠٤هـ ـ ١٩٨٤م ص ١٠٥ .

جدول رقم (١٦ ـ ٢)

التطور الصناعي في المملكة

(رأس المال بملايين الريالات)

البيان / السنة	التراخيص الصادرة: خلال عام ١٤٠٢هـ: عدد التراخيص	التراخيص الصادرة: خلال عام ١٤٠٢هـ: راس المال المصرح به	التراخيص الصادرة: الإجمالي التراكمي: عدد التراخيص	التراخيص الصادرة: الإجمالي التراكمي: راس المال المصرح به	المصانع المنتجة: خلال عام ١٤٠٢هـ: عدد المصانع	المصانع المنتجة: خلال عام ١٤٠٢هـ: راس المال المصرح به	المصانع المنتجة: الإجمالي التراكمي: عدد المصانع	المصانع المنتجة: الإجمالي التراكمي: راس المال المصرح به
منتجات غذائية ومشروبات	٣٤	٨٦٢,٧	٤٤٦	٨٥٢٨,٤	٥	٦١,٧	٢٣٧	٣٧٦٢,٨
منسوجات وملبوسات	٦	١٤٧,١	٦٠	١١٠٠,٠	—	—	٢٣	٢٢٤,٠
منتجات جلدية	٦	١٣٣,٠	٢٤	٣٢١,٢	—	—	٦	٤٠:٦
منتجات خشبية	١٦	٤٩٣,٠	٩٧	١٩٠٧,٦	٤	١٨,٨	٥٢	٥٠٨,٠
منتجات ورقية وطباعة	٢٤	٤١٦,٥	١٥٣	١٨٨٨,٥	٤	٢٤,١	٩٠	٨٩٧,٥
منتجات كيمائية ومطاطية وبلاستيكية	٥٨	٩٢٧١,٠	٤٦٠	٦٣٧٢٩,٥	١٠	١٧٤,٢	٢٠٥	٦٥٤٣,٤
منتجات الصيني والخزف والزجاج	٢	٧٢,٨	١٥	٧١٠,٠	—	—	٤	٢٨٧,٤
مواد البناء	٣٤	٤٠٤,٧	٦٢٥	١٩٠٢٢,٩	١٤	١١٠,٤	٤٤٩	١٢٥٤١,٣
منتجات معدنية ومكائن ومعدات	٦٢	١٣٨٢,٠	٧١٣	١٣٨٩٢,٧	١٧	٢٩٥,٢	٤١٤	٧٠٥٩,٧
صناعات أخرى	٤	٨١,١	٣٨	٤٠٩,٣	١	١,٦	١٤	٧٤,٠
التخزين	—	—	٥٨	٧٦٦,٤	—	—	١٧	٢٢٦,٢
المجموع	٢٤٦	١٣٢٦٣,٩	٢٦٨٩	١١٢٢٧٦,٥	٥٥	٦٨٦,٠	١٥١١	٣٢٢٦٤,٩

المصدر : وزارة الصناعة والكهرباء ، وكالة الوزارة لشئون الصناعة ـ المؤشر الاحصائي لعام ١٤٠٢هـ ص ١٠٥

هذا وقد بلغ اجمالى التراخيص الصادرة فى عام ١٤٠٣هـ المتراكمة ٢٩٣٢ ترخيصا برأسمال اجمالى قدره ١٢١٧٨٤ مليون من الريالات[١] .

كما أن المصانع المنتجة طبقا لآخر تقرير لمؤسسة النقد السعودى صارت ٧١ مصنعا . ويكون بذلك اجمالى المصانع المنتجة عددها ١٥٨١ ، وبلغت رءوس الأموال المتراكمة لها ٣٨٦٥٢ مليونا من الريالات ، طبقا لآخر تقرير لمؤسسة النقد السعودى .

ويعتبر قطاع مواد البناء من أكبر القطاعات الصناعية ، كما يظهر من الجدول السابق ، حيث يمثل نسبة ٣٩ ٪ من اجمالى رأس مال القطاعات الصناعية . يليه فى الترتيب قطاع المنتجات المعدنية والمكائن والمعدات حيث تبلغ نسبته ٣٢ ٪ يليه فى المرتبة الثالثة قطاع المنتجات الكيماوية والمطاطية والبلاستيكية بنسبة ٢٠ ٪ ثم قطاع المنتجات الغذائية بنسبة ١٢ ٪ ويبلغ اجمالى تمويل هذه القطاعات الأربعة ٢٢٩٩٠٧,٢ مليون ريال بنسبة ٩٣ ٪ من اجمالى تمويل المصانع المنتجة ، كما أنها تشكل نسبة ٨٦ ٪ من اجمالى عدد المصانع .

ونتيجة لما حققه قطاع الصناعة من نجاح وتقدم فإن المستثمرين الأجانب يبدون رغبة كبيرة فى المشاركة فى المشاريع الصناعية . وقد بلغ عدد المشاريع التى ساهم فيها رأس المال الأجنبى ٥١٨ مشروعا بتمويل اجمالى بلغ ٦٨,٩ بليون ريال ساهم فيها الشريك الأجنبى بمبلغ ٣٢,٦ بليون ريال أى بنسبة ٤٧ ٪ من اجمالى التمويل . وتشتمل هذه المشاريع على ٣٤٨ مصنعا منتجا ، و٨٢ مصنعا تحت التنفيذ ، و٨٨ ترخيصا لم تبدأ التنفيذ بعد[٢] .

(٢) حماية المنشآت الصناعية :

استنادا الى نص الفقرة الثانية من المرسوم الملكى رقم م/٩ بتاريخ ١٣٩٣/٤/٦هـ والتى تنص على أنه يجوز بقرار مجلس الوزراء تعديل فئات الرسوم الجمركية بغرض حماية وتشجيع الصناعات والمنتجات المحلية ، وبناء على اقتراح وزير المالية والاقتصاد الوطنى ووزير الصناعة والكهرباء ، بعد دراسة أجرتها لجنة مشكلة من الوزارتين ، فان اللجنة المختصة قد رأت اجراء تعديل ، ووافقت الوزارتان ووافق مجلس الوزراء على هذا التعديل .

وشملت توصيات اللجنة الصناعات الآتية :

١ ـ صناعة المكيفات الصحراوية .

٢ ـ صناعة الحبال .

٣ ـ صناعة البويات .

٤ ـ صناعة البسكويت .

٥ ـ صناعة المناشف القطنية .

---

(١) مؤسسة النقد العربى السعودى : التقرير السنوى لعام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م) ، التقرير السنوى لعام ١٤٠٤هـ (١٩٨٤م) .

(٢) المصدر السابق ص ٩٩

٦ ـ صناعة مساحيق الغسيل (تايد) .

وعلى ذلك فقد تم حماية هذه الصناعات ، بخفض الرسوم الجمركية على مستلزماتها وزيادة الرسوم الجمركية على السلع المنافسة الواردة من الخارج .

(٣) تشجيع الصناعات التحويلية في القطاع الخاص :

مما يجب ذكره أن كل مجالات قطاع الصناعات التحويلية غير البترولية مملوكة لمؤسسات القطاع الخاص ، فيما عدا ثلاثة مجالات فقط هي :

١ ـ صوامع الغلال ومطاحن الدقيق والعلف

٢ ـ مصنع الصلب بجدة .

٣ ـ مصنع الشركة السعودية للأسمدة (سافكو) .

فهذه مملوكة للقطاع الحكومي الذي أنشأها ويتولى الاشراف عليها . ويتضح من واقع نتائج المسح الصناعي الذي قامت به مصلحة الاحصاءات العامة أن عدد المؤسسات الصناعية في عام ١٤٠١هـ قد بلغ ٢٢٥٧٣ مؤسسة عاملة في المملكة ، وأن عدد المشتغلين بها ١٥٦٠٨٦ عاملا[١] . ومن هذه المؤسسات ١٤٧٧ مؤسسة بكل منها ما بين (١٠ ـ ١٩) عاملا ، و٥٦٦ مؤسسة يحمل كل منها ما بين (٢٠ ـ ٤٩) عاملا و١٨٢ مؤسسة يعمل بكل منها مابين (٥٠ ـ ٩٩) عاملا . أما العدد الباقي من تلك المؤسسات وهو ١٧٧ فيعمل بكل منها أكثر من ١٠٠ عامل[٢] .

هذا وقد تمكنت الهيئة الملكية للجبيل وينبع من تنفيذ العديد من مشاريع تجهيزات البنية الأساسية لمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين ، مثل الطرق وشبكات المياه ، والمساكن العائلية ومعسكرات اسكان العمال ومشروعات المايكرويف والهاتف والكهرباء والمستشفيات والمدارس وغيرها . فقد بلغ اجمالي قيمة العقود التي نفذتها الهيئة حتى ابريل ١٩٨٢م حوالي ٨,٢ بليون ريال . كما يجري حاليا تنفيذ عقود أخرى بتكاليف تبلغ قيمتها حوالي ٣٧ بليون ريال في كلتا المدينتين الصناعيتين .

كما شهدت المدن الصناعية في المملكة توسعا كبيرا . وتخطط وزارة الصناعة والكهرباء لزيادة مساحة هذه المدن ، وخصوصا المدن الصناعية الرئيسية في كل من الرياض وجدة والدمام .

كما أن هناك مدنا صناعية في كل من القصيم والاحساء ويجري العمل على توسعتها . وتم تحديد أراضي المناطق الصناعية في مكة المكرمة والمدينة المنورة وخميس مشيط ، وعملت الدراسات التخطيطية وهي جاهزة لطرحها في مناقصة عامة .

---

(١) المصدر : وزارة المالية والاقتصاد الوطني / مصلحة الاحصاءات العامة ـ المؤشر الاحصائي ـ العدد السابع ١٤٠٢هـ ـ ١٩٨٢م ص ٣٤ جدول (٣ ـ ٢)

(٢) المصدر : السابق ص ٣٦ الجدول (٣ ـ ٤)

وفى حائل وتبوك استلمت الوزارة أراضى لاقامة مدينتين صناعيتين عليها ، وقد تمت الدراسات الاقتصادية والفنية لها[١] .

كل ذلك يدل على مدى اهتمام الحكومة بالصناعة والعمل على تشجيعها ودعمها بشتى الوسائل المتاحة .

(هـ) السياسة الزراعية :

تهتم الدولة بزيادة الرقعة الزاعية وزيادة كفاية الانتاج الزراعى للتربة المستغلة ، فتدبر الآلات الزراعية وتهيىء السبل لحفر الآبار ، حيث أن الزراعة فى المملكة تعتمد على الأمطار والمياه الجوفية .

وتتجه الحكومة نحو دعم وتشجيع المنشآت الزراعية ، وتعمل على تنظيم بيع وصيانة المعدات الزراعية . وفيما يتعلق بدعم وتشجيع المنشآت الزراعية فقد .

منحت الحكومة قروضا لعدد من المشاريع الزراعية والتى تتميز بأنها ذات سمات اقتصادية كبيرة ويكبر حجم الاستثمار اللازم لها . وهذه المشروعات هى :

(١) مشروع شركة سنابل للألبان :

فقد تقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٤,٥٥١,٠٠٠ ريال سعودى .

(٢) مشروع المصنع السعودى للألبـــــان :

وتقرر تقديم قرض طويل الأجل للمشروع بمبلغ ٢٧,٧٠٠,٠٠٠ ريال سعودى .

(٣) مشروع الملوحى للدواجن :

وتقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٢٦,٨٢٨,٠٠٠ ريال سعودى ،

(٤) مشروع الوادى لانتاج امهات الدجاج اللحم :

وتقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٢٣,٩٦٥,٠٠٠ ريال سعودى .

وفيما يتصل بتنظيم بيع الالات والمعدات الزراعية وتأمين صيانتها واصلاحها وتوفير قطع الغيار لها فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٧٧ بتاريخ ١٣٩٥/١/٢٨هـ وينص فى المادة الأولى منه على أنه : لايجوز استيراد الآلات الزراعية بما فى ذلك مضخات المياه ومحركاتها المستخدمة فى الزراعة إلا من الأنواع التى ترخص وزارة الزراعة والمياه باستعمالها فى المملكة العربية السعودية ، ويجب على وزارة الزراعة والمياه البت فى طلب الترخيص فى خلال شهر من تاريخ تقديم الطلب ، وينص كذلك فى المادة الثامنة على أن :

يتقاضى بائع الآلة الزراعية ربحا أقصاه (٢٠ ٪) من قيمتها سيف ميناء الوصول .

كما يتقاضى من المشترى بالاضافة الى ذلك مصاريف التنزيل والتحميل والنقل الى مكان البيع . ويتفق على مبالغ مقطوعة أو نسب مئوية مقابل هذه التكاليف بواسطة لجنة من وزارة

---

(١) مؤسسة النقد العربى السعودى ـ التقرير السنوى لعام ١٤٠٣هـ ـ ١٩٨٣م ادارة الابحاث الاقتصادية والاحصاء ـ ص ١٠٥ .

الزراعة ووزارة المالية ووزارة التجارة ، ويكون ذلك خاضعا لاشراف وتدقيق وزارة الزراعة والمياه .

أما عن قطع الغيار فيتقاضى البائع ربحا أقصاه (٢٥ ٪) وتخضع جميع المستندات الخاصة بسعر المنشأة للالة وقطع الغيار وسائر المصروفات والنفقات المذكورة لاشراف وتدقيق وموافقة وزارة الزراعة والمياه .

وتجعل المادة العاشرة من نفس القرار لوزارة الزراعة والمياه حق الاشراف التام والمباشر على محلات بيع الآليات الزراعية وقطع غيارها ، والأماكن المخصصة لاصلاحها وصيانتها ، للتأكد من حسن سير العمل بها . ولها أن تصدر من القرارات والتعليمات لتنظيم العمل فى هذه الأماكن لضمان حسن تنفيذ أعمال الصيانة والاصلاح بما يحقق الغرض المقصود منها .

وهكذا تعمل الدولة على حماية القطاع الزراعى من كل ما يصيبه من اضرار ، وتيسر له الحصول على القروض ، وتضمن له توفير الميكنة الزراعية بنفقات معقولة لا استغلال فيها .

(و) سياسات التجارة والخدمات :

تهتم الدولة السعودية بقطاع التجارة والخدمات اهتماما كبيرا . فهى تشجع التجارة الخارجية ولاتضع أية قيود على ممارستها ، وتترك أمرها للعرض والطلب ، فيما عدا تجارة السيارات وأدواتها ، اذ تضع لها الحكومة بعض القيود التى تحمى المستهلكين من الاستغلال . وفضلا عن هذا فان الدولة تهتم بتدبير المواد الغذائية وتوفير الخبز بالسعر الذى يقدر عليه ذو الدخل المحدود . وأنشأت الشركة السعودية للتموين لتضمن تدبير المواد الغذائية بالقدر الكافى الذى لايعرض البلاد الى أزمات استهلاكية فى بعض السلع ، وبالسعر المعقول الذى لا استغلال فيه .

وفى مجال نقل البضائع والخدمات ، فقد وضع نظام تقسيم الطرق العامة الى مناطق ، وتنظيم عمل الشاحنات فيها وبينها وبين بعضها البعض ، كما تبدى الدولة اهتماما نحو مد خطوط سكك حديدية جديدة ، حيث تعمل المؤسسة العامة للخطوط الحديدية على توسعة شبكتها وتطويرها لتصبح أكثر فعالية . وقامت بتجديد الخط الحديدى بين الدمام والرياض ، كما تقوم حاليا بانشاء خط حديدى مباشر بين الهفوف والرياض . وسيختصر الخط الحديدى بين الدمام الى الرياض مدة السفر بين المدينتين من ٧ ساعات الى ثلاث ساعات ونصف . ومن أجل تقديم خدمات أفضل فى مجال نقل الركاب وشحن البضائع تقوم المؤسسة بانشاء محطات للركاب فى مختلف المناطق ، واستيراد عربات حديثة وانشاء ورش للصيانة والتصليح ، وادخال نظام الحساب الآلى فى عملياتها .

وقامت الشركة السعودية للنقل الجماعى خلال العام المالى ١٤٠٣/١٤٠٢هـ بنقل حوالى ١٤٦ مليون راكب ، تقابل حوالى ١١٩ مليون راكب فى العام السابق وبلغ عدد الحافلات التى تمتلكها الشركة حتى نهاية ١٤٠٣/١٤٠٢هـ ٧٦٩ حافلة . وقامت الشركة بتسيير ٨٧ خطا

تخدم اتجاهات مختلفة داخل المدن ، وذلك حتى منتصف يناير ١٩٨٣م . وتزمع الشركة على توسيع خدماتها فى المستقبل لتشمل خطوطا محلية جديدة فى كل من جدة ومكة المكرمة والطائف والدمام ، بالاضافة الى خطين يربطان الرياض بالخرج فى المنطقة الوسطى والدمام برحيمة فى المنطقة الشرقية(١) . وتعنى الدولة بالتجهيزات الأساسية التى تعد خدمات عامة لتنمية وتيسير التجارة والصناعة ، كالموانىء والمطارات وتبدى عناية ملحوظة بالفنادق لتهيئة الراحة للوافدين من رجال الأعمال وغيرهم .

وفى سبيل انضباط بعض الخدمات المؤثرة فى قطاع الأعمال فقد وضعت الحكومة نظاما لمزاولة بعض المهن كالاستشارات الهندسية والترجمة . وفيما يلى نبحث كل هذه الأمور :

(١) التجارة الخارجية(٢)):

بلغت قيمة واردات المملكة الاجمالية (سيف) فى عام ١٩٨٣م حوالى ١٣٣ بليون ريال ، مقابل ١٣٩ بليون ريال عام ١٩٨٢م ، مسجلة انخفاضا معدله ٤ ٪ ويعزى هذا الانخفاض بأكمله الى تدنى حجم واردات القطاع غير النفطى من ١٣٧ بليون ريال فى عام ١٩٨٢م الى ١٣١ بليون ريال فى عام ١٩٨٣م . ويرجع هبوط واردات القطاع غير النفطى الى انخفاض الانفاق الحكومى والى المخزون الكبير من السلع فى العامين السابقين . ولقد أثر الانخفاض فى الانفاق الحكومى ، والذى يشكل مصدر التمويل الرئيسى للاقتصاد السعودى ، وذلك نتيجة لانجاز معظم مشروعات البنية الأساسية وانخفاض عائدات النفط .

وبلغت القيمة الاجمالية لواردات القطاع الخاص التى مولتها المصارف التجارية زهاء ٧١ بليون ريال خلال عام ١٤٠٣/١٤٠٢هـ المنتهى بتاريخ ١٣ ابريل ١٩٨٣م ، مقابل ٥٩ بليون ريال فى عام ١٤٠٢/١٤٠١هـ ، محققة زيادة نسبتها ٢١ ٪ ويبين توزيع هذه الواردات حسب مجموعات السلع أن واردات المواد الغذائية قد انخفضت بنسبة ٨ ٪ بينما سجلت الواردات غير الغذائية زيادة معدلها ٢٨ ٪ ومن بين مجموعة المواد الغذائية حققت مواد البناء أكبر نسبة زيادة (٢٩ ٪) ، تليها المنسوجات والملبوسات (٢٤ ٪) ، ثم الالات والأجهزة (٢١ ٪) ، فالسيارات (١٩ ٪) .

وتشمل التجارة الخارجية للمملكة كافة السلع ولا قيود عليها ، والدولة تشجعها وتعمل على تنميتها تصديرا واستيرادا .

(٢) قواعد تنظيم تجارة السيارات وأدواتها :

نظمت تجارة السيارات وأدواتها بقرار من وزير التجارة فى عام ١٣٩٦هـ وهو يقضى بالآتى :

١ ـ يحدد سعر البيع الفورى للمستهلك لجميع أنواع السيارات أيا كانت ماركتها على

(١) المصدر السابق ص ٨٤

(٢) المصدر السابق ص ٥٩

أساس السعر الذى تحدده مصلحة الجمارك ، ولايجوز لأى شخص أن يبيع سيارة يكون قد اشتراها من أى مصدر من الخارج أو فى السوق المحلية خلال السنة الأولى من تاريخ استيرادها أو شرائها بسعر يزيد عن السعر المحدد المشار اليه .

٢ ـ يتعين على المستورد لصق السعر المحدد للبيع الفورى على الزجاج الأمامى للسيارة معتمدا من الجهة الحكومية المختصة .

٣ ـ لا يجوز أن يتقاضى التاجر ما يزيد عن ١٠٪ من سعر كل سيارة كوبون نظير الحجز ، بحيث يخصم من السعر المحدد . ولا يبدأ الحجز الا بعد وصول السيارات المستوردة لأحد موانىء المملكة .

ومن هذا يتضح أن الدولة تعمل على حماية المستهلكين ، وتساعد رجال الأعمال الشرفاء حتى لايتعرضوا لمنافسة سعرية ضارة .

(٣) المواد الغذائية والخبز :

تهتم الدول بالمواد الغذائية ، وبصورة خاصة موضوع توفير الخبز فتتخذ الاجراءات لتوفيرها فى الأسواق ، وتعطى للمواد التموينية الأولوية فى التفريغ بجميع موانىء المملكة .

كذلك تهتم الدولة بدعم المخابز وتطويرها . فقد رصد لها ٥٠ مليون ريال سعودى لتطوير المخابز الأتوماتيكية الحديثة وتشجيعها بحيث تدفع الدولة ٦٠ ٪ من تكاليف وانشاء مثل هذه المشاريع .

هذا وفيما يختص بالمواد التموينية بصفة عامة يتم الآتى :

١ ـ تشدد وزارة التجارة بالتعاون مع وزارة الداخلية ووزارة الشئون البلدية والقروية ، الرقابة على أسعار المؤن التموينية خصوصا المعان منها ، وتقوم بالتعاون مع وزارة المالية والاقتصاد الوطنى بتقديم تقرير شهرى لمجلس الوزراء عن العرض والطلب والأسعار على المواد الرئيسية فى الأسواق ، لوضع الحلول العاجلة لما قد يحدث بين هذه العوامل من تفاوت .

٢ ـ تراجع وزارة التجارة قائمة الأسعار المعانة حسبما يطرأ عليها من تطورات فى السوق وتقترح الحلول السريعة لمعالجتها ، بما فى ذلك الاستيراد والبيع المباشرين .

٣ ـ تقوم وزارة التجارة بدراسة مشروع متكامل لبناء مستودعات للتخزين من أحجام مختلفة ، ومواد جاهزة أو مسبقة الصنع ، فى مدن مختارة من المملكة وتقوم أثناء فترة التشييد بوضع نظام لاستعمال هذه المستودعات .

٤ ـ تقوم وزارة التجارة بمراقبة حركة الاستيراد وتقديم التوصيات اللازمة فيما يتعلق بهذه الحركة .

٥ ـ تمنح وزارة التجارة ـ بقدر الامكان ـ التراخيص اللازمة لاستيراد الأسمنت السائب دون تعطيل ، كما تمنح التراخيص اللازمة لاستيراد المواد المشابهة بأساليب تخفف من الضغط على الموانىء .

(٤) الشركة السعودية للتموين :

بموجب المرسوم الملكى الصادر بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢٩ فى ١٣٩٦/٧/١٤هـ تقرر انشاء (الشركة السعودية للتموين) ومقرها الرئيسى بمدينة الرياض، ولها فرعان فى كل من جدة والدمام، ولها أن تنشىء فروعا أخرى فى بقية مدن المملكة. ورأسمال الشركة ألف مليون ريال اكتتاب الحكومة به كاملا، ويسحب منه حسب الحاجة بقرار من مجلس الادارة. ويجوز زيادة رأسمالها بقرار من مجلس الوزراء.

وهدف الشركة هو الاتجار بالجملة والتجزئة فى المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية الأخرى التى يحددها مجلس إدارة الشركة وتوفيرها لجمهور المستهلكين بأفضل الوسائل وبأقل تكلفة ممكنة.

وقد أكد وزير التجارة أن هذا لايعنى بحال من الأحوال أى عرقلة للعمل التجارى الذى يقوم به القطاع الخاص، لأنه من المتوقع أن يقوم تعاون بين هذه الشركة وبين العاملين فى هذا القطاع ممن يتمتعون بالكفاءة والأمانة.

وأكد كذلك أن ايمان الدولة بالحرية الاقتصادية فى اطار النظام الاسلامى لايعنى حرية الاستغلال أو الاحتكار أو الجشع من أى شخص كان.

(٥) نقل البضائع والمهمات :

يقضى نظام النقل العام بالمملكة على وزير المواصلات أن يقسم الطرق العامة بها الى مناطق نقل حسب التقسيم الادارى وطبقا لاحتياجات النقل بكل منطقة، وأن ينظم عمل الشاحنات فيها، ويحدد قواعد وشروط السير فى هذه المناطق، كما يحدد الوزير القواعد المنظمة للترخيص بنقل البضائع والمهمات بالأجر. وفضلا عن ذلك تحدد وزارة المواصلات بالاتفاق مع ادارة المرور السيارت المسموح بها فى النقل العابر فى المدن الكبرى، متى كان ذلك ضروريا. ولايجوز مخالفة هذه السيارات المحددة. كما لايجوز تفريغ البضائع والمهمات أو وضعها بالطرق العامة وأرصفتها أو فى أراض غير مبنية أو غير محاطة بأسوار خارجية.

ويحدد وزير المواصلات الأجور المختلفة لنقل البضائع والمهمات الموحدة القياس وهما بالطن الواحد لمسافة الكيلو متر الواحد.

وتتولى وزارة المواصلات القيام بأعمال التنظيم والاشراف على قطاع النقل بالمملكة، فيما عدا النقل الجوى، وكذلك التنسيق بين وسائله المختلفة بما يخدم الاقتصاد الوطنى والتنمية.

وتقوم الوزارة فى سبيل ذلك بالتخطيط لقطاع النقل فى المملكة على مستوى متكامل، وتعد البحوث والاحصاءات والدراسات الفنية اللازمة لذلك، وتراجع الاتفاقات الدولية للنقل، وتشرف على تنفيذها بما يكفل حماية المنشآت الوطنية من شبكة طرق وموانىء وسكك حديدية وغير ذلك. كما أنها تحدد الأجور المختلفة للنقل وبجميع وسائله، فيما عدا النقل

الجوى ، وتشرف على الشركات الملتزمة أو المرخص لها ، ويصدر وزير المواصلات فى سبيل ذلك اللوائح التنفيذية والتنظيمية اللازمة .

وقد اهتمت الدولة علاوة على ذلك بمد الطرق المزدوجة بين المدن الكبرى فى خطوط مستقيمة ما أمكن . واقامت الكبارى العلوية لتيسير انسياب المواصلات . وتعنى بصيانة تلك الطرق والكبارى . وتراقب حركة المرور والنقل أثناء موسم الحج عن طريق الطائرات العمودية وباستخدام أحدث الأجهزة الالكترونية .

(٦) خطوط السكك الحديدية :

فى المملكة حاليا خط حديدى يربط بين مدينتى الرياض والدمام مارا بمدينتى الخرج والهفوف ويبلغ طوله ٥٨٢ كيلو متر . وتزمع الدولة مد هذا الخط الى كل من جدة ومكة المكرمة والطائف . كما تنوى ربط المدينة المنورة بهذا الخط فى مرحلة تالية .

وقد عنيت الهيئة بدراسة وتنفيذ توسعات فى خطوطها لربط عدد من المدن الهامة بالمملكة بالعاصمة والموانىء .

وتطبق الهيئة فئتين من الأسعار على نقل البضائع ، أحداهما الفئة العامة والتى تطبق على الشاحنات الكبيرة ، والأخرى تطبق على الشاحنات الصغيرة . وتقبل الهيئة مطالبات أصحاب الشاحنات عن ضياع أو تلف حاجياتهم .

وبصفة عامة ينتظر لهذه الوسيلة من وسائل النقل مستقبل زاهر فى القريب بمشيئة الله .

(٧) التجهيزات الأساسية :

وجهت الحكومة عنايتها الى التجهيزات الأساسية التى تخدم الأعمال ، كالموانىء والطيران المدنى ، حيث تشرف الخطوط السعودية على تسيير هذا القطاع بالمملكة . والخطوط الجوية السعودية مملوكة بكاملها للحكومة ، ولها ثلاثة خطوط دولية رئيسية وسبعة عشر خطا داخليا . ويتكون أسطول السعودية من عدد كبير من طائرات بوينج وطائرات الترايستار ، بخلاف طائرات أخرى تستأجر فى موسم الحج .

وتقوم السعودية منذ أول عام ١٣٩٥هـ بتسيير خدمات الشحن الجوى بين المملكة والدول الأوروبية . وفضلا عن ذلك انشأت الحكومة هيئة ملكية تقوم بتنفيذ التجهيزات الأساسية اللازمة لمنطقتى الجبيل وينبع . وتشمل هذه التجهيزات الكهرباء والماء ومشاريع المجارى ومشاريع النقل والموانىء واعداد وتنمية وتدريب القوى العاملة ومشاريع التنمية الاجتماعية بهاتين المنطقتين .

ولا تألوا الدولة جهدا فى اعداد كافة التيسيرات والخدمات العامة التى من شأنها أن تنهض بقطاع الأعمال .

(٨) تنظيم الفنادق :

صدر المرسوم الملكى رقم م/٣٧ وتاريخ ١٣٩٥/٤/١١هـ بناء على قرار مجلس الوزراء

رقم ٣٨٤ وتاريخ ١٣٩٥/٤/٥هـ بنظام الفنادق . وأنشأ هذا المرسوم إدارة سميت بإدارة الفنادق بوزارة التجارة ،. تقوم بتنفيذ النظام . وهذه الادارة تقوم بالاعمال الآتية :

- منح تراخيص الاستثمار أو رفضها .
- تحديد درجة الفندق أو فئته .
- تطبيق العقوبات المنصوص عليها بالنظام .
- اقتراح قوائم الأسعار لكل درجة أو فئة .
- وضع برنامج يهدف الى تطوير الفنادق بالمملكة والنهوض بمستواها .
- اجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالصناعة الفندقية كالتمويل والتسهيلات التشجيعية الكفيلة بجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية فى هذا المجال .
- اقتراح انشاء معاهد للمهن الفندقية بالتعاون مع الجهات المختصة .

وتتشاور هذه الإدارة مع الأجهزة الحكومية المختصة ووزارة الداخلية (وكالة البلديات) ووزارة الصحة وذلك عند وضع اللوائح التفسيرية الخاصة بنظام الفنادق .

ولقد كان لهذا النظام أثره فى النهوض بالخدمة الفندقية التى لاتقل عن مستواها فى أكبر الدول المتقدمة .

(٩) شروط مزاولة بعض المهن :

١ ـ مهنة الاستشارة الهندسية :

وفقا للقرار الوزارى رقم ١٧٦٦ بتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٧هـ لايجوز لغير الحائزين على المؤهلات العلمية الواجب توافرها فيمن يرخص له بمزاولة مهنة الهندسة والاستشارات الهندسية افتتاح مكاتب الاستشارات الهندسية فى المملكة والتى تنظمها قرارات وزير التجارة رقم ٤٣٠ فى ١٣٨٨/٦/١١هـ ورقم ٩١٧ فى ١٣٩٣/١٢/١٣هـ ورقم ١٦٤٧ فى ١٣٩٥/٦/٢٩هـ .

كما ينص القرار على تصدير الترخيص للمكتب الاستشارى الهندسى السعودى متى طلب ذلك ، وكان مستوفيا لكافة شروط مزاولة المهنة ، بما فى ذلك شروط القدرة وتوافر مجموعة من المهندسين تتوافر لديهم نفس الشروط ويمثلون شعب التخصص الآتية على الأقل :

- شعبة الهندسة المعمارية .
- شعبة الهندسة المدنية .
- شعبة الهندسة الكهربائية .

٢ - مهنة الترجمة

ينص القرار الوزارى رقم ٣٤٩ فى ١٣٩٧/٩/١هـ على أنه لايجوز أن يزاول مهنة الترجمة الا من كان اسمه مقيدا فى سجل المترجمين وحاصلا على ترخيص من الوزارة بمزاولتها ووفقا للشروط الأخرى الواردة بالقرار المذكور .

وبهذا فانه لايجوز للمغامرين والمدعين أن يشتغلوا بالأعمال الهامة ، مما يضر بمصالح هاتين المهنتين الهامتين . والدراسات جارية الآن لتنظيم المهن الأخرى وسوف يصدر بها قرارات تنظيمية فى القريب العاجل .

والجدول التالى يبين عدد مكاتب المهن الحرة والتى سجلت بالمملكة خلال عام ١٤٠٢هـ طبقا لآخر احصاء(١) .

جدول رقم (١٦ ـ ٣)

عدد مكاتب المهن الحرة فى المملكة العربية السعودية

خلال عام ١٤٠٢هـ

المكاتب	سعودى	غير سعودى	مختلط	المجموع
هندسة استشارية	١٥	—	١	١٦
هندسة معمارية	١٤	٣	—	١٧
هندسة مدنية	٢٤	٣	—	٢٧
هندسة ميكانيكية	٢	—	—	٢
هندسة كهربائية	٥	—	—	٥
هندسة بترول	—	—	—	—
المساحة	—	—	—	—
هندسة كيماوية	—	—	—	—
استشارات للسلامة	—	—	—	—
هندسة ديكور	١	—	—	١
كمبيوتر	—	—	—	—
استشارات أعمال مياه	—	—	—	—
استشارات قانونية	١٥	—	—	١٥
الادارة والتصميم	٣	—	—	٣
الاقتصـــادیـــة	٣	—	—	٣
الترجـــــة	١٢	—	١	١٣
المحاسبون والمراجعون	١٦	٢	—	١٨
المجموع	١١٠	٨	٢	١٢٠

(١) المصدر : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى ـ مصلحة الاحصاءات العامة ـ المؤشر الاحصائى العدد السابع ١٤٠٢هـ ـ ١٩٨٢م ص ٤١ الجدول ٣ ـ ٩

(ز) سياسة العمالة :

تشمل سياسة العمالة فى المملكة العربية السعودية كل ما يحافظ على حقوق العمال وينظم علاقاتهم بأصحاب الأعمال . فهناك قواعد لتنظيم حركة انتقال الأيدى العاملة وتنظيم تصاريح العمل والعمال ، وقواعد لتدريب القوى العاملة بصفة عامة وتدريبهم مهنيا بصفة خاصة ، وما يتصل بعقود العمل واجراءات العمل .

(١) تنظيم حركة انتقال الأيدى العاملة :

صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٨٢٦ بتاريخ ١٣٩٥/٧/١٥هـ واضعا قواعد تنظيم حركة انتقال الأيدى العاملة ، بحيث نص على أنه ينبغى على جميع الشركات والمؤسسات ، بما فى ذلك شركات الامتياز التى يعهد اليها تنفيذ المشروعات الحكومية أو الأهلية ، أن تستقدم من الخارج العدد اللازم من العمال المهرة فى كل التخصصات لانجاز ما يعهد اليها به .

كذلك فانه يجب على جميع الشركات والمؤسسات والأفراد ألا يتعاقدوا مع عامل تم استقدامه لحساب عمل آخر ـ بما فى ذلك خدم المنازل ومن فى حكمهم ـ إلا اذا وافق كفيله (رب العمل) على نقل كفالة العامل أو انتهت مدة العقد ولم يرغب رب العمل فى تجديده . وقد كان لهذا القيد أثره فى استقرار الأعمال وبطء دوران العاملين فى مختلف المنشآت .

(٢) تصاريح العمل والعمال :

يشترط على الراغبين فى دخول المملكة حصولهم المسبق على تأشيرة بذلك . ولدى سفارات المملكة صلاحيات لمنح تأشيرات لزيارة المملكة لرجال الأعمال الذين لديهم مصالح تجارية أو صناعية فى احدى مناطق المملكة . أما تأشيرات العمل فيحكم منحها نظم الاستقدام أو توظيف الأجانب والتى تحتم وجود كفيل أو ضامن ، فردا كان أو مؤسسة خاصة أو جهة حكومية ، يكفل الشخص القادم من أجل العمل . وعلى أساس تأشيرة العمل تقوم وزارة الداخلية باصدار تصريح بالاقامة لهذا الشخص طوال مدة نفاذ تعاقده .

وبالرغم مما يوجه لنظام الكفيل من انتقادات فان الكثيرين يرون أن هذا النظام ضرورى على الأقل فى الظروف الراهنة ، حيث تعتمد المملكة على العمالة المستوردة بشكل كبير .

(٣) تدريب القوى العاملة :

تتولى عدة جهات حكومية مسئولية تدريب القوى العاملة محليا . كما تقوم الحكومة بتشجيع القطاع الخاص على تدريب العاملين فيه ، وذلك بوضع الحوافز المجزية التى تساعد القطاع الخاص على القيام بهذه المهمة تنفيذا لما يحتويه نظام العمل من نصوص تحث هذا القطاع على رفع مستوى المهارات المهنية . وقد اشتمل نظام العمل والعمال الذى صدر فى عام ١٣٨٩هـ على مواد ملزمة لأصحاب العمل بتحمل مسئولية توفير وسائل التدريب لعمالهم .

أما التدريب المهنى فتتولى وزارة العمل والشئون الاجتماعية مسئولية الاشراف على مراكز التدريب المهنى . وتقدم هذه المراكز مناهج مستقلة عن مناهج التعليم تتركز فى اعطاء تدريب حرفى ومهنى من خلال التدريب المكثف ، لكى توجد قاعدة عمالية ذات مهارات أساسية .

وقد بدأ هذا النوع من التدريب فى المملكة عام ١٩٨٣هـ ، حينما أفتتح أول مركز للتدريب المهنى بالرياض ، ثم توسع بعد ذلك عندما أنشئت المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى بالرياض ١٤٠٣/١٤٠٢هـ . وأصبح عدد مراكز التدريب ٢١ مركزا موزعة على المدن المختلفة بالمملكة . وبلغ عدد الملتحقين بهذه المراكز خلال عام ١٤٠٣/١٤٠٢هـ ٣٧٥١ متدربا وعدد الخريجين خلال نفس العام ٢٨٠٨ . وحازت مهنة ميكانيكا السيارات على أكبر نصيب من عدد الخريجين ٢٧,٦ ٪ ، تليها مهنة الكهرباء ٢٢,٢ ٪ ، فالنجارة ١٣,٠ ٪ ، فاللحام ١١,٨ ٪ . كما تمت الموافقة مؤخرا على لائحة لاقراض المهنيين وبدأ العمل بها اعتبارا من غرة رجب ١٤٠٣هـ .

وبموجب هذه اللائحة يقدم قروض بدون فوائد لأصحاب الأعمال المهنية بحد أعلى قدره ٢٠٠ ألف ريال ، على أن يتم سداد القرض خلال عشر سنوات . وبنك التسليف السعودى هو الجهة المسئولة عن تقديم تلك القروض . وتمنح القروض للمواطنين السعوديين المتخرجين من التدريب المهنى أو من مدارس التعليم الفنى أو مراكز التدريب على التفصيل والخياطة .

(٤) عقود العمل :

لقد حقق نظام العمل السابق الاشارة إليه التوازن المطلوب بين طرفى عقد العمل (العامل وصاحب العمل) وذلك بتوضيحه لكافة الحقوق والواجبات التى تلزم كلاهما ، مما يوفر بينهما قدرا كبيرا من حسن النية والرغبة فى التعاون . وقد نص النظام على أمور منها :

- مكافآت نهاية الخدمة ، وحماية الأجور ، والعقوبات والمكافآت ، والحماية ضد المخاطر ، والرعاية الصحية ، والخدمات الاجتماعية ، وساعات العمل ، وتسوية المنازعات العمالية ، والتأمينات الاجتماعية .
- كما شمل المرسوم الملكى الصادر فى ١٣٨٩هـ ، بالاضافة الى نظام العمل والعمال ، نظاما للتأمينات الاجتماعية يعنى بالتعويضات التى يستحقها العمال نتيجة لاصابات العمل والأمراض المهنية والعجز والشيخوخة والوفاة . كما يعنى بالتعويضات التى تمنح للعمال فى حالات العجز الناتج عن المرض أو الولادة بالنسبة للعاملات ، أو البطالة .. الخ .

(٥) جزاءات العمال :

بناء على ما لدى وزير العمل والشئون الاجتماعية من سلطات فقد صدر قراره الوزارى رقم ١٥ بتاريخ ١٣٩٧/١/١٨هـ بتعديل فى اللائحة النموذجية للجزاءات والمكافآت الصادرة بالقرار الوزارى رقم ١١٩ لسنة ١٣٩٠هـ وذلك على الوجه التالى :

- لايجوز توقيع أى جزاء على العامل الا بعد ابلاغه كتابة بما نسب اليه والتحقيق معه فى ذلك وسماع أقواله ودفاعه وتدوين كل ذلك فى محضر يودع فى ملفه الخاص .

وبهذا تكون علاقات العمل قائمة على الحق والانصاف ، الأمر الذى يجتذب للمملكة خير فئات العاملين من أنحاء العالم ، وبخاصة من الدول العربية والاسلامية .

خاتمـــــة

مستقبل الادارة فى مجتمعنا

من المعالم العامة لمجتمعنا المعاصر أنه مشغول بغده ومستقبله بقدر شغله بحاضره وماضيه .

ولا يمارس مجتمعنا المعاصر هذا الانشغال بالمستقبل والاشتغال به عملا هامشيا ونشاطا طوعيا أو اختياريا ، ولكنه يمارس ذلك بالضرورة بفعل عوامل عديدة أهمها ازدياد معدل سرعة التغيير فى حياتنا ، واشتداد التنافس بين المجتمعات وإلحاحها من أجل التقدم ، وزيادة التعويل على العلم فى النظر فيما يواجهنا من مشكلات اقتصادية وادارية واجتماعية .

ومع أن النظر الى المستقبل والتنبؤ به له حدوده ومحاذيره ، بسبب طبيعة المستقبل ذاته ، وطبيعة ما توافر لدى الانسان من قُدرات وأدوات للنظر فى هذا المستقبل ، إلا أن هناك فرضيتين أساسيتين تجعلان النظر الى المستقبل والتنبؤ به أمرا على درجة من الأهمية والالحاح . وهاتان الفرضيتان هما :

(١) أن المستقبل يمكن صنعه وابداعه ، مثلما يمكن الاذعان له واستقباله .

والفرق بين الاثنين هو قدرة الانسان وادارته ووعيه لهذا المستقبل وتصوراته له .

(٢) أنه بقدر ما يملك الانسان من وسائل وأساليب علمية فى النظر الى المستقبل والتحرك إليه يكون ـ ولو بدرجة ما ـ صنعه وابداعه لهذا المستقبل .

واذا كنا نتحدث هنا عن الادارة ومستقبلها فان تجديد وتغيير ونمو هذا العلم هو محصلة امكانات ومتغيرات المجتمع . وهذه الامكانات والمتغيرات ـ فى لغة تحليل النظم ـ هى ما يسمى «المدخلات» التى يقدمها المجتمع ، فتتفاعل فيما بينها ، وينجم عن هذا التفاعل مجموعة من «المخرجات» أو النتائج .

ويمكن اجمال المدخلات الحالية التى يفترض أن تكون مؤثرة فى مستقبل الادارة فى مجتمعنا فيما يلى .

(١) الاتجاه نحو التأصيل الاسلامى لنظم ومبادىء الادارة ، والعمل الجاد على اكتشاف هذه المعطيات من تاريخ وممارسات الادارة فى الاسلام منذ عصر النبوة .

(٢) ظهور كيانات ومؤسسات مالية تتقيد تماما فى ممارستها وأنشطتها بأحكام الشريعة الاسلامية .

(٣) التوسع فى استخدام العلم والتكنولوجيا فى الانتاج والعمليات الانتاجية .

(٤) التوسع فى دخول المرأة ميدان العمل . فى اطار القيم والحدود التى يفرضها النظام الاسلامى .

(٥) التنظيمات الجديدة التى تضعها الدولة حاليا للاهتمام بشؤون المواطنين والارتقاء بهم وبسلوكهم الحضارى .

(٦) الرعاية الحكومية المتزايدة للشباب وللتعليم كمدخل أساسى فى عملية التنمية .

(٧) الرعاية الحكومية الشاملة والمتزايدة لجميع المناطق والمدن .

(٨) الاهتمام الشديد الذى توليه الحكومة لتنويع مصادر الدخل وتكوين قاعدة اقتصادية عريضة ومتنوعة تكون بديلة عن البترول .

وباختصار فاننا نقول أن مستقبل الادارة فى مجتمعنا المعاصر بكل صوره . وتصوراته ، مرتبط بالحاضر ومقوماته ، وما يتصل بهذا الحاضر من ماض مشرق عشنا فيه ولا نزال نعيش .

فواقع الحاضر ، بامكاناته المادية والبشرية وتنظيماته وعلاقاته وقيمه وآماله ، مدخل رئيسى للغد ، وما المستقبل إلا الحاضر بمدخلاته مضافا اليه عامل الزمن ، وما يتمخض عن هذا العامل من احتمالات ، وما ينجم عن تفاعله مع تلك المدخلات من تغييرات . والصورة مشرقة فى ماضيها وحاضرها . وصورة المستقبل بمشئية الله وتوفيقه سوف تكون أكثر اشراقا ونورا ، فى ظل الشريعة السمحة وكلمة التوحيد .

مراجع مختارة

أولا : المراجع العربية

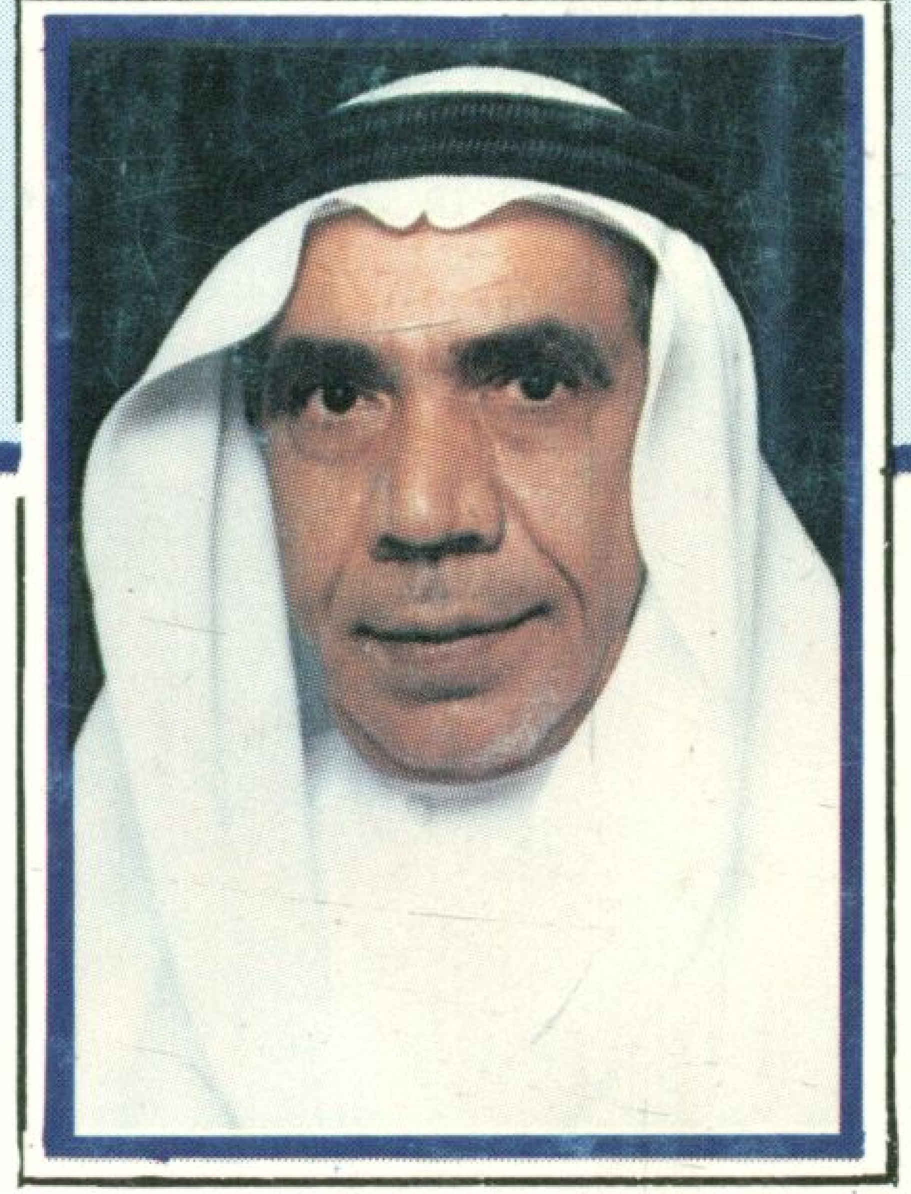
(١) دكتور/ ابراهيم فؤاد العيسوى ـ ادارة الانتاج ـ (١٩٧٧) .
(٢) دكتور/ أحمد الصباب ومحمد أحمد محجوب ـ ادارة شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية ـ (دار المجمع العلمى ـ جدة ١٣٩٨هـ .
(٣) دكتور/ أحمد الصباب ـ الأسلوب العلمى فى البحث (١٤٠١هـ) .
(٤) دكتور/ جميل أحمد توفيق ودكتور/ محمد صالح الحناوى ـ الادارة المالية ـ (دار الجامعات المصرية ـ الاسكندرية ـ ١٩٨٣) .
(٥) دكتور/ حسن عبدالله أبو ركبه ـ الاعلان ـ (دار الشروق ـ جدة ـ ١٣٩٨هـ) .
(٦) دكتور/ حسن أبو ركبه ، ودكتور/ منصور فهمى ـ تقدير نمط الاستهلاك فى المجتمع السعودى (مركز البحوث والتنمية ـ كلية الاقتصاد والادارة ـ رقم ٣ ـ ١٤٠٠هـ) .
(٧) دكتور/ حنفى محمود سليمان ـ الادارة : منهج شامل ـ (دار الجامعات المصرية الاسكندرية ـ ١٩٨٠م) .
(٨) دكتور/ سيد الهوارى ـ الادارة المالية : منهج اتخاذ القرارات ـ (مكتبة عين شمس ـ القاهرة ـ ١٩٧٥م .
(٩) دكتور/ سيد الهوارى ـ الادارة ـ الأصول والأسس العلمية ـ مكتبة عين شمس القاهرة ـ ١٩٧٥م) .
(١٠) دكتور/ صلاح الشنوانى ـ التنظيم والادارة فى قطاع الأعمال ـ (مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ـ ١٩٨٧م) .
(١١) دكتور/ صلاح الشنوانى ـ التطورات التكنولوجية والادارة الصناعية ـ (مؤسسة شباب الجامعة ـ الاسكندرية ١٩٨٦) .
(١٢) دكتور/ صلاح الشنوانى ـ الادارة التسويقية الحديثة ـ (مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ـ ١٩٨٣م) .
(١٣) دكتور/ عادل حسن ـ التنظيم الصناعى وادارة الانتاج (دار الجامعات المصرية ـ الاسكندرية ١٩٧٩م) .
(١٤) دكتور/ على السلمى ـ التخطيط والمتابعة (مكتبة غريب ـ القاهرة ـ ١٩٧٨م) .
(١٥) دكتور/ على الشرقاوى ـ وظائف منشأة الأعمال (دار الجامعات المصرية ـ الاسكندرية ١٩٧٩م) .
(١٦) دكتور/ على خليفة الكوارى ـ ادارة المشروعات العامة فى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط (عمادة شئون المكتبات ـ جامعة الملك سعود ـ الرياض ١٤٠٢هـ) .

(١٧) دكتور/ لطفى راشد ـ الاتصالات الادارية ـ (١٤٠٤هـ) .
(١٨) دكتور/ محمد الحناوى ـ دراسات جدوى المشروع ـ (الدار المصرية الحديثة الاسكندرية ـ ١٩٨١م) .
(١٩) دكتور/ محمد حسن ياسين ، ودكتور ابراهيم درويش ـ المشكلة الادارية وصناعة القرار ـ (١٩٧٥م) .
(٢٠) دكتور/ محمود صادق بازرعة ـ بحوث التسويق للتخطيط والرقابة ـ (دار النهضة العربية ـ القاهرة ـ ١٩٨٠م) .
(٢١) دكتور/ محمود عساف ـ أصول الادارة ـ (مكتبة عين شمس ـ القاهرة ـ ١٩٧٧م) .
(٢٢) دكتو/ محمود عساف ـ أصول التسويق ـ (دار وهدان ـ القاهرة ـ ١٩٧٩م) .
(٢٣) دكتور/ مدنى عبدالقادر علاقى ـ تنمية القوى البشرية ـ (دار الشروق ـ جدة ١٣٩٦هـ) .
(٢٤) دكتور/ مدنى عبدالقادر علاقى ـ ادارة الأعمال فى البيئة السعودية بين النظريات والممارسة (دار الشروق ـ جدة ـ ١٣٩٩هـ) .
(٢٥) دكتور/ مدنى عبدالقادر علاقى ـ الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ـ (تهامة ـ جدة ـ ١٤٠١هـ) .

ثانيا : المراجع الأجنبية

1) Albert, Kenneth J. (editor), Hand book of Business Problem Solving (McGraw 8 Hill Book Company, New York, 1980).
2) Amrine, Harold T., and others. Manufacturing Organization and Management, (Prentice-Hall. Inc., New Jersey, 1966.
3) Anderson, David R., and others, Essantials of Management Science Applications to Decision Making. (West Publishing Co., New York 1978).
4) Brigham, Eugene F., Financial Management: Theory and Practice, (The Dryden press, Chicago, 1982).
5) Buffa, Elwood S., Modern Production/Operations Management (John Wiley 9 Sons, New York, 1980).
6) Davis, Keith, and Others, Business and Society, Concepts and Policy Issues (McGraw 8 Hill Book Company, New York, 1980).
7) Duncan, W., Jack Organizational Behavior, (Houghton Mifflin Company, Boston, 1980).
8) Greene, James H., Production, and inventory Control, (Richard D. Irwin, Inc Homewood, I11. 1974).
9) Higgins, Robert C., Analysis for Financial Management, (Dow Jones 8 Irwin, Homewood, I11., 1983).
10) Hussey, David, Corporate Planning, Theory, and Practice, (Pergamon Press, Oxford, 1982).
11) Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning and Control, (Prentice 8 Hall, Inc, New Jersey, 1980).
12) Lazo, Hector, and Arnold corbin, Management and Marketing (McGraw Hill Book Company, New York, 1961).
13) Maynard, H., (Editor), Handbook of Modern manufacturing Management, (McGraw, 8 Hill Book Company, New York, 1970).
14) Myers, Michele, and Gail Myers, Managing by Communication, An Organizational Approach, (McGraw 8 Hill Book Company, New York, 1982).
15) Pride, William, M., and D.C. Ferrell. Marketing, Basic Concepts and Decisions, (Houghton Mifflin Company, Boston, 1980).
16) Scanlan, Burt, and J. Bernard Key, Management and Organizational Behavivor, (John Wiley 9 Sons, New York, 1979).
17. Schall, Lawrence D., and charles W. Haley, Introduction to Financial Management (McGraw – Hill Book Company, New York. 1980).

18) Schroeder, Roger G., Operations Management, (McGraw - Hill Book Company New York, 1981).
19) Stanton, William J., Fundamentals to Marketing, (McGraw 8 Hill Book Company New york, 1975).
20) Tosi, Henry L., and W. Clay Hamner, Organiazational Behavior and Management (John Wiley 9 Sons, New Yrok, 1982).



الدكتور

أحمد عبد الله الصباب

* أستاذ ادارة الأعمال - كلية الاقتصاد والادارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة .
* رئيس قسم ادارة الأعمال ومدير مركز البحوث والتنمية سابقا - كلية الاقتصاد والادارة - جامعة الملك عبدالعزيز .
* دكتوراه فى التخطيط الادارى بامتياز من جامعة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٢م .

وكانت رسالته عن «التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية» ومنحته جامعة نيويورك أعلى شهادة للانجاز العلمى البارز .